

Évaluation intermédiaire indépendante

Projet Wad3éyati : Agir pour l'égalité entre les hommes et les femmes
dans le milieu professionnel au Royaume du Maroc

Exécuté par
Management Systems International

Évaluatrice
Nahla Hassan

Numéro d'accord de coopération : IL-25260-14-75-K

Agence de financement : Département américain du Travail (USDOL)

Dates d'exécution du projet : décembre 2013 – décembre 2016

Dates d'évaluation sur le terrain : 19 octobre – 2 novembre 2015

Montant total du projet financé par l'USDOL : 998 384 dollars É.-U.

Sistemas, Familia y Sociedad
Consultores Asociados

TABLE DES MATIÈRES

Liste des acronymes

Résumé analytique

- I. Description du projet
- II. Objet, portée et méthodologie de l'évaluation
 - 2.1 Approche de l'évaluation
 - 2.2 Équipe de l'évaluation intermédiaire
 - 2.3 Processus et méthodologie de l'évaluation
 - 2.4 Considération éthiques et confidentialité
 - 2.5 Réunion des parties prenantes
 - 2.6 Limitations
- III. Conclusions de l'évaluation
 - 3.1 Validité de la structure du projet
 - 3.2 Pertinence et adéquation stratégique
 - 3.3 Avancement et efficacité du projet
 - 3.4 Efficacité de l'utilisation des ressources
 - 3.5 Efficacité des dispositions de gestion
 - 3.6 Orientation de l'impact et durabilité
- IV. Principales conclusions
- V. Leçons et bonnes pratiques
- VI. Recommandations
 - 6.1 Principales recommandations
 - 6.2 Autres recommandations

ANNEXES

- Annexe A : Vue d'ensemble de l'avancement du projet
- Annexe B : Mandat de l'évaluation
- Annexe C : Matrice de collecte des données
- Annexe D : Liste des documents examinés
- Annexe E : Calendrier de collecte des données sur le terrain
- Annexe F : Liste des participants à l'atelier des parties prenantes

LISTE DES ACRONYMES

AFEM	<i>Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc</i>
CGEM	<i>Confédération générale des entreprises du Maroc</i>
ISO	Organisation internationale de normalisation
MOAF	Moyen-Orient et Afrique du Nord
MEAS	Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales
MSI	Management Systems International
OSC	Organisation de la société civile
OTLA	Bureau des affaires du commerce et du travail
PME	Petite et moyenne entreprise
PMP	Plan de suivi du projet
RAT	Rapport d'avancement technique
RH	Ressources humaines
RSE	<i>Responsabilité sociale des entreprises</i>
S&E	Suivi et évaluation
SFS	<i>Sistemas, Familias y Sociedad</i>
TI	Technologies de l'information
TOR	Termes de référence (mandat)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
USDOL	Département du Travail des États-Unis

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Description du projet

Wad3éyati : Agir pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel au Royaume du Maroc est un projet exécuté par Management Systems International (MSI) et financé par le Bureau des affaires du commerce et du travail (OTLA) du département du Travail des États-Unis (USDOL). Le projet dispose d'un budget global de 998 384 dollars É.-U. Il a débuté le 31 décembre 2013 et devrait se poursuivre jusqu'au 30 décembre 2016. Il a deux objectifs directs, à savoir : l'un focalisé sur l'entreprise et l'autre sur l'amélioration de l'accès à l'emploi au niveau des communautés.

Objectif direct 1 : *Les entreprises soutenues améliorent sensiblement l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel, y compris en adoptant/mettant en œuvre des normes d'égalité entre les hommes et les femmes et en augmentant le recours à la médiation.*

Objectif direct 2 : *La participation économique des femmes est facilitée par une amélioration de l'infrastructure dans les communautés choisies.*

Portée et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation intermédiaire a mesuré et évalué l'exécution du projet depuis son lancement jusqu'à la fin d'octobre 2015 (un an et dix mois). Elle a tenté de déterminer s'il était sur la voie de réaliser ses buts et objectifs et s'est concentrée sur sa pertinence, son efficacité, son efficience, son impact et sa durabilité. Le travail d'évaluation sur le terrain a été de nature qualitative et participative. Les informations qualitatives ont été fournies par des visites sur le terrain, des entretiens et des groupes cibles, en tant que de besoin. Les données quantitatives ont été fournies par les documents du projet, dont des rapports d'état, des rapports d'avancement technique (RAT), des tableaux de suivi des données et d'autres rapports disponibles.

Conclusions de l'évaluation

Validité de la structure du projet

Chacun des objectifs directs du projet a des résultats (extrants) attendus clairement identifiés et des indicateurs correspondants pour garantir la facilité du suivi et du contrôle de son exécution. La structure de chaque objectif est logique et cohérente et chaque objectif a un ensemble de résultats, d'objectifs et un calendrier clairement définis. Si son but général dit qu'il vise « à améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel au Maroc pour ce qui est de l'embauche, de la promotion et de la formation dans les entreprises et les communautés ciblées », il n'établissait pas de lien direct entre ses deux objectifs. Un plan de suivi du projet (PMP) détaillé et un système de suivi correspondant permettent de suivre le projet. *Wad3éyati* a sélectionné 31 indicateurs pour suivre l'exécution du projet (17 pour l'objectif 1, six pour l'objectif 2 et huit pour l'objectif global du projet). La

structure du PMP est vaste et complexe pour un projet de cette taille. La plupart des indicateurs sont pertinents et permettent de saisir les changements apportés par les interventions du projet. Ils peuvent cependant bénéficier de réajustements visant à garantir leur pertinence au vu des activités du projet.

Pertinence et adéquation stratégique

Le projet a été conçu en étroite collaboration avec le principal partenaire de MSI, la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). Il était nécessaire et arrivait en temps voulu. Les questions d'égalité entre les hommes et les femmes prennent de l'importance au Maroc et elles sont sérieuses et prioritaires pour les pouvoirs publics, les entreprises et les organisations de la société civile (OSC). Soixante-dix entreprises ont demandé et obtenu des certifications de responsabilité sociale des entreprises (RSE) de la CGEM – l'organisation la plus structurée et la plus forte du patronat au Maroc. Ce certificat est structuré de manière à garantir que l'entreprise respecte en permanence ses prescriptions. L'égalité entre les sexes est un thème qui court dans tous les critères du certificat. Le projet soutient donc les entreprises certifiées par la CGEM qui mettent en œuvre des politiques et des approches qui tiennent compte des questions de l'égalité des sexes et qui leur permettront de conserver leur certificat de RSE. Il est important de souligner que le projet travaille avec des entreprises qui ont reçu un certificat de responsabilité sociale et d'autres qui n'ont pas reçu ce certificat. C'est un point qu'il importe de clarifier car c'est là une divergence par rapport au descriptif original du projet et aux indicateurs du PMP.

Wad3éyati est un projet pertinent pour le gouvernement marocain. Durant l'évaluation, le ministère de l'Emploi et des Affaires sociales (MEAS) a expliqué qu'il était bien adapté aux besoins du Maroc. Le Royaume a lancé une stratégie et un ordre du jour visant à promouvoir l'égalité dans les milieux professionnels et ce projet est tout à fait approprié pour appuyer cette stratégie.

Avancement et efficacité du projet

Le projet a pris des retards au plan de la réalisation de ses objectifs et il est probable qu'il va en connaître d'autres. À ce jour, il s'est concentré sur la réalisation d'audits de genre dans des entreprises recommandées par la CGEM. Il a contacté 22 entreprises, dont sept ont fourni les données sur les ressources humaines requises. Il a terminé quatre rapports complets d'audit de genre et fait trois présentations officielles de ses conclusions aux comités sur l'égalité entre les hommes et les femmes formés par les entreprises contactées. Il compte contacter 50 entreprises ayant un certificat de responsabilité sociale et achever 15 rapports d'audit pour de telles entreprises.

Au niveau communautaire, le projet a choisi la zone industrielle de Sidi Bernoussi à Casablanca. Il a réalisé une simple carte des principales parties prenantes de cette zone et une évaluation des besoins des travailleuses. Il a également offert une formation d'autonomie fonctionnelle à 12 chômeuses ayant entre 17 et 29 ans pour les aider à trouver du travail. Trois d'entre elles ont trouvé un emploi avec le soutien du projet. Celui-ci a travaillé avec une entreprise de technologies de l'information (TI) à l'élaboration d'un programme de sensibilisation par téléphone *Connaissez vos droits*. Selon les documents du projet et les données disponibles, 300 personnes ont appelé cette ligne et une cinquantaine ont appuyé sur un numéro (il y avait 29 options disponibles) : le numéro le plus utilisé a été celui donnant des informations sur l'âge minimum d'admission à l'emploi.

Depuis son lancement et jusqu'au moment de l'évaluation intermédiaire (octobre 2015), toutes les activités du projet ont été menées par un seul employé. Le projet ne compte qu'un agent technique : la directrice du projet. C'est cette difficulté majeure quant à l'exécution qui a contribué aux retards dans sa mise en œuvre. Une deuxième grande difficulté réside dans le manque de mécanismes internes de coordination au sein des entreprises. Dans de nombreux cas, le projet a pris contact avec le département RSE d'une entreprise pour apprendre que les informations demandées devaient être fournies par le département des ressources humaines (RH). Il est arrivé que les départements des RH ne donnent pas la priorité aux requêtes du projet, causant ainsi d'autres retards. Dans un cas, une entreprise a refusé d'accepter certaines des conclusions de l'audit de genre ce qui a rendu difficile la présentation de ces conclusions par le projet. L'absence de coordination au sein des entreprises rend d'autant plus importante la présence des comités sur l'égalité entre les hommes et les femmes constitués par le projet au sein des entreprises. Ces comités, composés de volontaires, garantissent que les employés des divers départements sont au courant des progrès réalisés pour parvenir à l'égalité entre les sexes.

Au niveau communautaire, le projet a adopté une stratégie valide qui consiste à évaluer les besoins afin de déterminer les problèmes auxquels se heurtent les travailleuses, puis à élaborer l'intervention requise pour faciliter la participation économique des femmes. Il manque à l'étude de la situation des femmes de Sidi Bernoussi le point de vue des hommes et des entreprises ; elle se concentre uniquement sur les femmes, ce qui la rend déséquilibrée dans le contexte de l'égalité entre les sexes. Elle doit être élargie pour prendre en compte le point de vue d'une plus large gamme d'intéressés. La réalisation de l'étude dans cette région a été difficile. Selon l'association *Izdihar* de Sidi Bernoussi, des entreprises ont refusé d'autoriser les chercheurs à parler à leurs employées dans les usines. L'équipe a donc dû parler aux travailleuses dans la rue, pendant leur heure de déjeuner. L'étude s'est concentrée en partie sur des employées ayant des contrats de travail officiels et d'autres qui travaillent dans l'industrie textile mais qui n'ont pas toujours de contrat de travail officiel. Les interventions choisies par le projet portaient uniquement sur l'amélioration de l'infrastructure (présence d'une crèche pour les jeunes enfants). Pour les femmes répondant à l'enquête, la présence d'une crèche n'était pas une grande priorité ; de fait, le rapport d'enquête montrait que 70 % de ces femmes expliquaient que la principale difficulté pour ce qui est de conserver leur emploi résidait dans le manque de moyens de transport dans la région de Sidi Bernoussi ; 20% citaient le manque de structure de garde des enfants.

Les entretiens avec les parties prenantes de Sidi Bernoussi pendant l'évaluation ont révélé que celles-ci allaient créer une garderie pour les enfants de quatre à six ans. On ne voit pas clairement comment cela va aider les femmes qui viennent d'avoir un bébé à conserver leur travail alors qu'un de leurs grands problèmes est de trouver un endroit où laisser leur nouveau-né. Il faut aussi noter que la majorité des femmes interrogées n'étaient pas mariées et n'avaient pas d'enfants. On ne voit pas bien pourquoi la garderie d'enfants bénéficiait du soutien du projet pour commencer.

Efficacité des dispositions de gestion

Le projet a de bonnes relations de travail avec ses partenaires nationaux et internationaux et il jouit du soutien du gouvernement marocain et des parties prenantes. Le gouvernement central a appuyé la création d'un comité de pilotage pour le projet et il a également convoqué sa première réunion. Au niveau local, les autorités locales sont prêtes à collaborer et à travailler

avec le projet. *Wad3éyati* s'est associé à plusieurs parties prenantes pour mettre en œuvre les activités du projet. Plus précisément, le projet est partenaire de la CGEM avec laquelle il synthétise les activités du projet et ses avantages au bénéfice des entreprises.

Le projet a réussi à rassembler les parties prenantes et à attirer des investissements d'infrastructure dans l'un des quartiers les plus pauvres de Casablanca. Il œuvre avec l'association *Izdihar* de Sidi Bernoussi à l'amélioration de l'infrastructure. Les raisons générales du volet communautaire et les modalités de sa mise en œuvre doivent être affinées pour garantir l'efficacité et l'impact des interventions. Mais, en tout état de cause, *Izdihar* s'est engagé à travailler avec le projet. *Wad3éyati* a également facilité les relations de travail entre *Izdihar*, *L'Heure Joyeuse* et la préfecture de Sidi Bernoussi. Le projet a été le catalyseur qui a permis de rassembler plusieurs parties prenantes au niveau communautaire pour répondre aux préoccupations des travailleuses. Il devra s'efforcer de synthétiser les efforts en cours et veiller à ce qu'ils répondent bien aux besoins et aux griefs des travailleuses.

Le personnel (ancien et actuel) du projet a expliqué qu'il avait des relations de travail positives et fructueuses avec le département américain du Travail. L'ancienne directrice du projet, qui a répondu à des questions pendant cette évaluation, a expliqué que la mission de conception avait été une étape utile qui avait aidé toutes les parties intéressées à comprendre les éléments importants du projet, à en convenir et à élaborer une vision collective pour son exécution. Ni le donateur ni le bénéficiaire n'ont signalé de problèmes concernant leurs relations. Il faudra que les deux parties examinent comment faire avancer le projet dès que possible.

Impact et orientation vers la durabilité

Malgré les retards qu'a connus le projet, à mi-parcours, il est possible de faire état de plusieurs résultats. Il est clair que le projet a appuyé le travail de la CGEM sur le renforcement de l'importance et de la valeur du certificat de RSE dans diverses entreprises du Maroc. Le travail sur l'égalité entre les hommes et les femmes est au cœur du certificat de la CGEM et son thème s'y retrouve partout. En aidant les entreprises à prendre des mesures concrètes pour améliorer les rapports entre les hommes et les femmes, l'adhérence aux principes de la RSE s'en trouve facilitée et rendue pratique. Les activités du projet (une fois les plans d'action préparés et mis en place par les entreprises) vont sans doute contribuer à améliorer les conditions de travail et aider les femmes qui travaillent dans les diverses entreprises participant au projet à trouver un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle.

Les entreprises participant au projet ont loué le processus de réalisation des audits de genre. Elles ont expliqué qu'ils constituent une bonne première étape dans l'amélioration de leurs pratiques et politiques de RH. Elles ont ajouté que la création de comités sur l'égalité des hommes et des femmes pour appuyer le projet est une mesure positive et précisé qu'elles avaient besoin du projet pour les aider à élaborer des mandats pour ces comités.

Le projet n'a pas de plan portant sur sa durabilité ni de stratégie de désengagement. Il est important d'en préparer un doté d'objectifs et de jalons clairs pour garantir que les interventions du projet se poursuivent après sa conclusion. Il n'en reste pas moins que la structure du projet et ses interventions prennent la durabilité en compte. La durabilité de *Wad3éyati* est fondée en partie sur des partenariats avec les parties prenantes intéressées, y compris des ministères, des associations d'entreprises ou d'autres organisations, visant à

renforcer leurs capacités dans des domaines tels que les activités de plaidoyer et de sensibilisation.

Conclusions

Wad3éyati : Agir pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel est un projet pertinent qui arrive en temps utile au Royaume du Maroc. Le projet appuie le travail de diverses parties prenantes importantes du Maroc. Ses activités au niveau des entreprises soutiennent le travail de la CGEM, la plus grande organisation d'employeurs du pays. Celle-ci accorde un certificat de RSE aux entreprises. Le projet a aidé nombre des entreprises certifiées à continuer à souscrire aux principes de la RSE en leur fournissant un outil qui peut les aider à modifier leurs politiques des ressources humaines pour qu'elles soient plus équitables entre les sexes. Le projet a deux composantes : l'une focalisée sur les entreprises et l'autre sur les activités au niveau communautaire. Il a choisi la zone industrielle de Sidi Bernoussi pour y mener ses activités. Il a mené une évaluation des besoins des travailleuses de Sidi Bernoussi et encouragé un groupe de parties prenantes à s'attaquer aux problèmes que connaissent les travailleuses et qui ont été identifiés dans cette évaluation.

À la mi-parcours, le projet n'a atteint que peu des résultats et extrants attendus. Deux raisons principales l'expliquent : d'abord, le projet n'a été exécuté que par un seul agent technique, à savoir sa directrice. Le manque de personnel adéquat a été l'un des principaux obstacles à la réalisation des activités prévues. Le projet était censé prendre contact avec 50 entreprises du Maroc pour y promouvoir l'égalité entre les sexes. Or, à la mi-parcours, il n'en avait contacté que 22 (toutes n'étaient pas certifiées RSE comme le montrent le descriptif du projet et le PMP). Il n'a mené à bien que quatre audits complets de genre, contre 15 de prévus. Il est important de noter que les entreprises n'ont pas encore élaboré de plans d'action (les indicateurs du projet mesurent la mise en œuvre des plans d'action). Il est indispensable que le projet engage un nombre adéquat de personnes compétentes (un minimum de deux agents à plein temps supervisés par un directeur) pour garantir la mise en œuvre en temps voulu de ses activités. Outre qu'il manquait de personnel pour sa mise en œuvre, le projet a vu ses activités retardées parce qu'il a dû mettre au point des outils pertinents à son contexte. De plus, les audits de genre sont un concept nouveau au Maroc et le projet a dû consacrer du temps et des efforts à en expliquer la valeur. Par surcroît, les systèmes des ressources humaines de nombreuses entreprises ne sont pas automatisés et elles ont donc dû consacrer beaucoup de temps à collecter les données requises pour les audits de genre.

De nombreuses activités du projet pourraient se poursuivre après la fin du projet sans nécessairement requérir l'accès à des financements. Il faudra cependant pour cela que le projet renforce les capacités des acteurs locaux et des parties prenantes clés pour que tous et toutes soient conscients de leur rôle et aient les capacités requises pour continuer de s'en acquitter.

Leçons et bonnes pratiques

- La mise en œuvre en temps voulu des activités du projet exige qu'il dispose d'un personnel et d'outils de gestion adéquats et compétents.
- Le travail avec les entreprises est chronophage et demande des précautions et de l'expérience. C'est particulièrement vrai parce qu'un grand nombre des activités auprès des entreprises exigent un changement de leurs politiques et des mentalités de leurs

dirigeants. Il faut pour cela de grands talents dans le domaine de l'analyse et du plaidoyer. C'est également un processus de longue haleine qui demande la préparation de messages et de cheminements adaptés à l'entreprise.

- La prise en compte des besoins et des exigences des entreprises et des entrepreneurs peut venir appuyer le travail du projet au niveau communautaire.
- La création de partenariats entre les diverses parties prenantes au sein de la communauté augmente le potentiel de durabilité des interventions du projet.

Recommandations

1. Recruter un nombre adéquat de personnes compétentes (un minimum de deux agents à plein temps supervisés par un directeur) pour garantir la mise en œuvre en temps voulu des activités du projet.
2. Examiner les objectifs et activités du projet et créer les liens voulus entre les diverses composantes afin de renforcer la cohérence et la logique interne des interventions du projet.
3. Examiner le PMP et déterminer s'il ne conviendrait pas de modifier le nombre des indicateurs (nombre d'enquêtes communautaires), de les changer ou de les abandonner complètement (indicateurs de médiation). Envisager la constitution d'une base de données du projet pour aider à préparer les rapports sur les indicateurs et garantir que tous les documents du projet renvoient aux mêmes objectifs (aujourd'hui, certains parlent d'audits de genre dans 50 entreprises, d'autres dans 15).
4. Il est important de clarifier si le projet doit travailler uniquement avec des entreprises certifiées RSE ou aussi avec des entreprises non certifiées et si cela fait une différence.

I. DESCRIPTION DU PROJET

Wad3éyati : Agir pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel au Royaume du Maroc est un projet exécuté par Management Systems International (MSM) et financé par le Bureau des affaires du commerce et du travail (OTLA) du département du Travail des Etats-Unis (USDOL). Le projet dispose d'un budget global de 998 384 dollars É.-U. Il a débuté le 31 décembre 2013 et devrait se poursuivre jusqu'au 30 décembre 2016.

L'objectif global du projet est d'aider « à améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel au Maroc pour ce qui est de l'embauche, de la promotion et de la formation dans les entreprises et les communautés ciblées. » Il vise aussi à améliorer les conditions de l'accès et du maintien des femmes au travail.

La stratégie de *Wad3éyati* pour améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes au travail au Maroc est centrée sur deux domaines centraux décrits ci-dessous :

1. Améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel pour ce qui est de l'embauche, de la promotion et de la formation par le biais de :

- L'augmentation de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le cadre de travail des entreprises appuyées par le projet, y compris l'adoption/la mise en œuvre de normes d'égalité des sexes et le recours accru à la médiation ; et
- L'expansion des pratiques dans des entreprises et des associations d'affaires additionnelles.

Wad3éyati se concentre sur le rôle central que doivent jouer les entreprises dans la mise en œuvre des avancées législatives et constitutionnelles et dans la réalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes. Le programme de certification est rigoureux et incorpore les préceptes 2600 reconnus à l'international de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) pour améliorer la qualité et la compétitivité des entreprises tout en se focalisant aussi sur les questions de responsabilité sociale propres au Maroc.

Un système et un processus transparents de classement organisationnel en matière d'égalité entre les hommes et les femmes fondés sur le travail analytique des ressources humaines sont introduits dans les entreprises adhérant au projet. Ces entreprises participent activement tant à l'établissement des données de base qu'à l'évaluation dans le temps des améliorations. Sur la base des recommandations de l'évaluation, *Wad3éyati* œuvre avec les entreprises à préparer des plans d'action prenant en compte l'égalité des sexes se focalisant sur les domaines dans lesquels les entreprises souhaitent le plus renforcer l'égalité entre les hommes et les femmes. De surcroît, *Wad3éyati* travaillera avec les entreprises qui cherchent à introduire ou à accroître le rôle de la médiation pour résoudre les conflits liés au travail (allant des conflits formels des relations du personnel à des plaintes de harcèlement sexuel portées par un(e) employé(e)) et les questions afférentes à l'égalité du traitement des femmes en matière de formation, d'embauche et de promotion dans l'entreprise.

2. Résoudre les questions portant sur l'infrastructure et les services communautaires pour améliorer l'accès des femmes à l'emploi et le maintien de leur emploi dans les milieux professionnels des communautés cibles par le biais de :

- L'amélioration des infrastructures et/ou un meilleur accès aux services liés au travail dans les communautés choisies ; et
- La meilleure connaissance des droits des travailleuses appuyées par le projet.

Selon le document du projet tel que revu (mars 2015), les bénéficiaires visées par le *Wad3éyati* sont les travailleuses marocaines. Fortes de quatre millions, elles vivent de plus en plus en milieu urbain et travaillent ou cherchent un travail correct dans des entreprises de transformation, industrielles ou de services. L'analyse des femmes sur le marché du travail marocain réalisé par MSI montre qu'elles travaillent dans tous les secteurs et représentent la majorité de la main d'œuvre dans certains sous-secteurs industriels. Il existe des schémas de différentiels entre les hommes et les femmes pour ce qui est du recrutement, de la formation, de la promotion et du salaire dans tous les secteurs.

Les bénéficiaires directs du projet sont :

- Les travailleuses et les femmes à la recherche d'un emploi dans les communautés sélectionnées, l'accent étant mis sur les femmes et les jeunes filles sans qualification ou semi-qualifiées.
- Les organisations ciblées de la société civile (OSC) des communautés sélectionnées qui offrent des formations professionnelles et un placement professionnel aux femmes.
- Des entreprises membres de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) : le projet aidera un maximum de 50 d'entre elles certifiées RSE à adopter des politiques promouvant une plus grande égalité entre les hommes et les femmes et des pratiques d'affaires plus responsables du point de vue social.
- Certains membres de l'Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc (AFEM) pour offrir une aide aux petites et moyennes entreprises (PME).
- Les femmes travaillant dans les entreprises participant au projet, à quelque niveau hiérarchique qu'elles soient : direction (impliquant la supervision d'un service ou des responsabilités semblables), professionnelles/techniciennes et employées semi-qualifiées ou sans qualifications.

Les associations d'entreprises participantes incluent :

- La Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) qui est à l'avant-garde de la certification en matière de responsabilité sociale et d'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu des affaires marocain. Son programme de certification est rigoureux et incorpore les préceptes ISO 2600 reconnus à l'international pour améliorer la qualité et la compétitivité des entreprises tout en se focalisant aussi sur les questions de responsabilité sociale propres au Maroc.
- L'Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc (AFEM).

Les bénéficiaires indirects sont :

- Les inspecteurs du travail chargés de vérifier et de faire respecter le Code du travail dans les entreprises de plus de 10 employés.
- Les employés des entreprises participantes qui profiteront des formations et des améliorations dans leurs conditions de travail du fait de la mise en œuvre de plans d'action sur l'égalité des hommes et des femmes dans leurs entreprises.

Selon le document du projet, même s'ils entrent dans le cadre du projet, les syndicats et les ministères ne sont pas considérés comme appartenant, au départ, au groupe cible de *Wad3éyati*. Les données de base portant sur les conditions de travail saisies par le projet devaient constituer des intrants visant à améliorer leurs stratégies. Le ministère de l'Emploi et des Affaires sociales (MEAF) a récemment fait savoir qu'il était intéressé par certaines des bonnes pratiques du projet.

II. OBJET, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation intermédiaire a mesuré et évalué l'exécution du projet depuis son lancement jusqu'à la fin octobre 2015 (un an et dix mois). Elle a tenté de déterminer s'il était sur la voie de réaliser ses buts et objectifs et s'est centrée sur sa pertinence, son efficacité, son efficacité, son impact et sa durabilité. Plus précisément, l'évaluatrice a :

1. Évalué la validité de la structure, des objectifs, de la stratégie et des hypothèses du projet ainsi que sa pertinence pour ce qui est de la question de l'égalité entre les hommes et les femmes et le code du travail au Maroc. Elle a aussi évalué si les activités étaient mises en œuvre conformément au calendrier du projet.
2. Déterminé si le projet atteignait ses objectifs et identifié des échecs et les réussites dans ce domaine. Elle a aussi analysé les facteurs contribuant aux échecs ou aux réussites, dont l'intérêt, le soutien et la participation des parties prenantes au projet ainsi que les obstacles et les éléments favorables à sa mise en œuvre réussie.
3. Décrit les résultats du projet au moment de l'évaluation tant au niveau institutionnel que communautaire, y compris les effets voulus ou non sur les groupes cibles.
4. Évalué les mesures prises par le projet pour intégrer ses activités dans la vie courante et les efforts des parties prenantes pour reproduire/poursuivre ses activités. Elle a également recommandé des actions pour renforcer sa durabilité avant qu'il ne finisse.
5. Évalué la possibilité de le reproduire ou d'en accroître la taille ou la portée soit au Maroc (dans d'autres régions/secteurs) soit dans la région Moyen-Orient-Afrique du Nord, l'utilisant comme modèle pour promouvoir une plus grande égalité entre les hommes et les femmes.
6. Présenté des recommandations visant à proposer au projet les meilleurs moyens de mesurer et de présenter ses résultats pour qu'à sa conclusion toute reproduction éventuelle se fonde sur des données prouvées pendant toute la durée de son exécution.

En matière d'exécution, l'évaluation a identifié des domaines spécifiques dans lesquels le projet pourrait bénéficier d'ajustements qui garantiraient qu'il connaîtra toute la réussite possible pendant le reste de sa durée d'exécution. Elle a aussi évalué et proposé des recommandations sur la manière dont il a commencé à prendre des dispositions pour sa durabilité garantissant que ses modes de travail et ses avantages perdureront après sa conclusion, y compris les sources de financement et les partenariats avec d'autres organisations.

La définition de la portée de l'évaluation incluait un examen et une évaluation de toutes les activités menées dans le cadre de l'Accord de coopération de l'USDOL avec MSI. Toutes les activités menées depuis le lancement du projet jusqu'au moment du travail de terrain de l'évaluation ont été prises en compte. L'évaluation s'est focalisée avant tout sur la collecte de données sur des documents choisis du projet, sur des rapports et des interviews avec le

personnel clé du projet, les partenaires et les parties prenantes au Maroc (Veuillez vous reporter aux **Annexes B et C** qui présentent les principales questions de l'évaluation).

2.1 Approche de l'évaluation

La performance a été évaluée selon six critères : pertinence et adéquation stratégique ; validité de la structure du projet ; avancement et efficacité du projet ; efficacité de l'utilisation des ressources ; orientation de l'impact et durabilité du projet ; et efficacité des dispositions de gestion. Le travail de terrain de l'évaluation a été de nature qualitative et participative. Les informations qualitatives ont été fournies par des visites sur le terrain, des interviews et des groupes cibles en tant que de besoin. Les données quantitatives viennent des documents du projet, dont les rapports d'avancement, les rapports d'avancement technique (RAT), les tableaux de suivi des données et d'autres rapports disponibles. L'Annexe A inclut un tableau donnant une vue d'ensemble de l'avancement du projet indiquant les indicateurs, les cibles et les résultats à ce jour.

Le processus d'évaluation a suivi les principes suivants :

1. Les méthodes de collecte des données et les points de vue des parties prenantes ont été triangulés dans toute la mesure du possible.
2. Les sensibilités à l'égalité entre les sexes et les sensibilités culturelles ont été intégrées dans l'approche de l'évaluation.
3. Si la démarche suivie dans tous les sites du projet a été cohérente pour garantir la validité d'une bonne analyse qualitative, l'évaluation incorporait une certaine flexibilité pour que les parties prenantes conservent leur sens de propriété. Les enquêteurs ont posé des questions complémentaires non inscrites dans le mandat tout en garantissant que les besoins clés d'information étaient satisfaits.

2.2 Équipe de l'évaluation intermédiaire

Nahla Hassan a été le consultant international pour cette évaluation. La directrice du projet, qui n'avait pris ses fonctions qu'en septembre 2015, a assisté à la majorité des réunions d'évaluation. Elle n'a cependant pas participé au processus de l'évaluation et sa présence aux réunions avait pour seul but de la tenir au courant des points de vue et des perceptions des parties prenantes. Il a été jugé préférable que l'évaluatrice préside certaines réunions hors de la présence de la directrice du projet.

L'évaluatrice internationale était chargée de préparer la méthodologie de l'évaluation en consultation avec Sistemas, Familias y Sociedad (SFS), le département du Travail des États-Unis (USDOL) et le personnel du projet ; de mener les interviews et de faciliter les autres processus de collecte des données ; d'analyser les matériaux d'évaluation recueillis ; de présenter ses impressions sur les conclusions initiales de l'évaluation lors d'une réunion nationale des parties prenantes ; et de préparer le rapport d'évaluation.

2.3 Processus et méthodologie de l'évaluation

Le processus d'évaluation comprenait un examen des documents du projet et des visites sur le terrain au Maroc (du 18 octobre au 3 novembre 2015) à des fins de consultation du personnel

du projet, de responsables du gouvernement, de bénéficiaires, du personnel de l'ambassade américaine et d'autres parties prenantes. Il comportait six démarches : i) un examen des documents ; 2) un examen des données d'exploitation et financières éventuellement disponibles ; 3) des interviews des informateurs clés ; 4) des visites sur le terrain, y compris des entretiens avec des groupes cibles ; 5) des réunions avec les parties prenantes ; et 6) des audioconférences post travail de terrain. Les principales méthodes de collecte des données pour l'évaluation étaient les suivantes :

1. Examen des documents

L'évaluatrice a examiné les documents suivants avant de commencer son travail de terrain. Une liste complète en est donnée à l'**Annexe D**.

- Accord de coopération et document du projet ;
- États d'avancement et Rapports d'avancement technique à l'USDOT ;
- Plans de travail ;
- Rapports d'activité ;
- Cadres logiques et Plans de suivi des performances (PMP) ; et
- Autres dossiers et rapports du projet disponibles.

2. Matrice d'évaluation

Avant de commencer son travail sur le terrain, l'évaluatrice a préparé une matrice d'évaluation indiquant l'origine des données qu'elle envisageait de recueillir pour chaque question de son mandat. Cela l'a aidée à décider de la meilleure manière d'allouer son temps sur le terrain et à garantir qu'elle explorait toutes les manières possibles de trianguler les données et d'indiquer clairement la provenance des conclusions de l'évaluation. Elle avait transmis cette matrice à SFS avant de commencer son travail sur le terrain (La matrice de collecte des données est donnée à l'**Annexe C**).

3. Entretiens avec les parties prenantes

L'évaluatrice a interviewé autant de parties prenantes au projet que possible. Techniquement, les parties prenantes sont des individus ou des entités qui ont un intérêt dans le projet, par exemple, les chargés de la mise en œuvre, les bénéficiaires directs et indirects, les représentants des syndicats des patrons et des employés, les dirigeants des communautés, les donateurs et le gouvernement. Pour le projet *Wad3éyati* ils incluaient, mais non exclusivement :

- Les partenaires d'affaires : AXA, la Marocaine des Jeux et des Sports, Sanofi, Novec et Sofrecom ;
- Les partenaires communautaires : Izdihar, L'Heure Joyeuse, la Division de l'action sociale de la préfecture des arrondissements de Sidi Bernoussi, la Confédération générale des entreprises marocaines, Bébés du Maroc et l'Anapec ;
- Le gouvernement : ministère de l'Emploi et des Affaires sociales ;
- Des organisations internationales : l'Agence américaine pour le développement international (USAID), les organisations internationales de la société civile intéressées

par la problématique des femmes et le consulat des États-Unis ; et les participantes elles-mêmes (les femmes).

Selon les circonstances, ces interviews se sont déroulées en tête à tête ou en groupe. Les modalités précises ont été déterminées par le calendrier et la disponibilité des personnes/entités interrogées. Leur calendrier avait été préparé par le personnel du projet et coordonnées par lui avant la visite sur le terrain conformément aux demandes de l'évaluatrice et aux termes de son mandat.

4. [Visites sur le terrain](#)

L'évaluatrice a visité une sélection de sites du projet : c'est elle qui a décidé, en dernière analyse, dans quels projets se rendre. Tout avait été fait pour inclure des projets qui avaient connu des réussites et d'autres qui avaient eu des difficultés. Durant ses visites, elle a observé les activités menées et noté les extrants du projet. La portée de l'évaluation précisait deux semaines de travail de terrain, ce qui donnait juste le temps de se rendre au Maroc et d'interviewer l'équipe du projet, les principales parties prenantes et un échantillon de bénéficiaires directs et indirects dans chaque région cible. Tout a été fait pour inclure un ensemble divers de sites tant à Casablanca qu'à Rabat.

Les documents du projet indiquaient qu'il opérait dans la zone industrielle de Sidi Bernoussi, or il ne travaille pas avec les entreprises de cette zone. Certaines réunions ont donc eu lieu à Sidi Bernoussi avec les OSC qui y sont présentes. Les visites des entreprises impliquées dans le projet ont été organisées dans leurs bureaux de Casablanca et Rabat.

5. [Réunions post travail de terrain](#)

Sa mission terminée, l'évaluatrice a procédé à un débriefing par téléphone au département du Travail des États-Unis, lui expliquant ses conclusions préliminaires et le processus d'évaluation.

2.4 [Considérations éthiques et confidentialité](#)

La mission d'évaluation a respecté la confidentialité la plus absolue quant aux informations sensibles et au feedback reçu pendant les interviews personnelles ou de groupe. Pour réduire la possibilité de distorsion pendant la collecte des données et garantir le maximum de liberté d'expression des partenaires chargés de l'exécution, les parties prenantes, les communautés et le personnel des partenaires n'étaient généralement pas présents pendant les interviews.

2.5 [Réunion des parties prenantes](#)

L'atelier des parties prenantes s'est tenu le 2 novembre 2015. Il était présidé par l'évaluatrice qui a donné son feedback sur les premiers résultats de l'évaluation. Il rassemblait un large éventail de parties prenantes, dont les partenaires chargés de l'exécution et d'autres parties intéressées. Son ordre du jour avait été fixé par l'évaluatrice en consultation avec le personnel du projet. La liste des participants avait été fixée avant la visite de l'évaluatrice et confirmée avec le personnel du projet lors du travail sur le terrain. Le programme exact de l'atelier avait été décidé en accord avec les cadres supérieurs du projet durant la première semaine de l'évaluation. L'atelier a servi à présenter les grandes conclusions préliminaires et les

problèmes émergents, à solliciter des recommandations et à obtenir des explications ou des informations supplémentaires des parties prenantes, y compris de celles qui n'avaient pas été interviewé précédemment. La liste des participants à l'atelier est donnée à l'Annexe F.

2.6 Limitations

Les conclusions de l'évaluation se fondent sur les informations recueillies dans les documents du projet et dans les interviews des parties prenantes, du personnel du projet et des bénéficiaires. L'exactitude de ces conclusions est fonction de l'intégrité des informations fournies à l'évaluatrice par ces sources et par la capacité de cette dernière de trianguler ces informations.

De plus, la capacité de l'évaluatrice de déterminer l'efficacité s'est trouvée limitée par la quantité des données financières disponibles. Il n'a pas été mené d'analyse coût-efficacité parce qu'elle aurait dû faire appel à des données d'impact, qui ne sont pas disponibles. L'évaluatrice n'a pas non plus eu accès aux pièces comptables du projet : seuls un budget et un budget révisé lui ont été fournis. Malgré ses demandes répétées aux donateurs et au donataire, les données portant sur la totalité des dépenses du projet ne lui ont pas été communiquées. Les données financières fournies étant limitées, l'examen des dépenses financières est donc limité et se fonde avant tout sur le budget prévu du projet.

III CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

3.1 Validité de la structure du projet

Wad3éyati a deux objectifs directs, l'un focalisé sur l'entreprise et l'autre sur l'amélioration de l'accès à l'emploi au niveau des communautés.

Objectif direct 1 : *Les entreprises soutenues améliorent sensiblement l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel y compris en adoptant/mettant en œuvre des normes d'égalité entre les hommes et les femmes et en améliorant le recours à la médiation.*

Objectif direct 2 : *La participation économique des femmes est facilitée par une amélioration de l'infrastructure dans les communautés sélectionnées.*

Chacun des objectifs directs du projet a des résultats (extrants) attendus clairement identifiés et des indicateurs correspondants pour garantir la facilité du suivi et du contrôle de son exécution. La structure de chaque objectif est logique et cohérente et chaque objectif a un ensemble de résultats, de cibles et un calendrier clairement définis.

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des objectifs du projet et des résultats correspondants attendus.

Tableau 1. Objectifs et extrants correspondants

Objectifs	Extrants attendus
Objectif direct 1 : Les entreprises soutenues améliorent sensiblement l'égalité entre les hommes et les femmes en milieu professionnel y compris en adoptant/mettant en œuvre des normes d'égalité entre les hommes et les femmes et en améliorant le recours à la médiation.	Extrant 1.1 : Plans d'action sur l'égalité entre les hommes et les femmes mis en œuvre dans les entreprises soutenues.
	Extrant 1.2 : Mécanismes améliorés de résolution des conflits entre la direction et les travailleurs dans les entreprises soutenues.
	Extrant 1.3 : Plus grande sensibilisation à l'égalité entre les hommes et les femmes et à ses bénéfices pour les employés et les entreprises.
Objectif direct 2 : La participation économique des femmes est facilitée par l'amélioration de leurs connaissances des droits des travailleurs et de l'infrastructure dans les communautés sélectionnées.	Extrant 2.1 : Les acteurs locaux adoptent officiellement les recommandations de l'évaluation.
	Extrant 2.2 : Les acteurs locaux collaborent à la mise en place des recommandations prioritaires.
	Extrant 2.3 : Les jeunes femmes ayant reçu une formation entrent sur le marché du travail.
	Extrant 2.4 : La connaissance des droits des travailleurs améliore les conditions de travail des femmes soutenues.

La structure du projet n'établissait pas clairement de liens entre ses deux objectifs. Si son objectif global est d'*améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel au Maroc pour ce qui est de l'embauche, de la promotion et de la formation dans les entreprises et les communautés ciblées*, aucun lien n'apparaissait entre les deux objectifs. Comme il sera dit à la **section 3.3** du présent rapport, la stratégie de mise en œuvre a contribué à élargir l'écart entre les objectifs directs.

Un plan détaillé de suivi du projet (PMP) et un système de suivi correspondant permettent de suivre le projet. *Wad3éyati* a sélectionné 31 indicateurs pour suivre la performance du projet (17 pour l'objectif 1, six pour l'objectif 2 et huit pour l'objectif global du projet). La structure du PMP est vaste et complexe pour un projet de cette taille. La plupart des indicateurs sont pertinents et permettent de saisir les changements apportés par les interventions du projet. Il est difficile d'évaluer la validité du système de PMP pour deux raisons. La première est que le projet connaît des retards dans plusieurs de ses activités et qu'il est donc, à l'heure actuelle, difficile de suivre certains indicateurs. Mais surtout, selon son PMP, le projet est censé commencer à rendre des comptes sur la majorité de ses indicateurs à compter du quatrième trimestre de sa deuxième année. Il est donc difficile de déterminer si le projet aura des difficultés avec certains de ses indicateurs et comment la performance globale du projet bénéficiera des informations recueillies.

En tout état de cause, un examen des indicateurs du projet montre que certains ou bien ne sont pas pertinents au projet (on ne voit pas comment ils aident à améliorer ses résultats) ou bien sont susceptibles de causer des problèmes de collecte et de rapports. Par exemple, quatre indicateurs de l'objectif 1 portent sur des activités de médiation que le projet n'exécute pas. Selon des responsables de l'USDOL, la médiation a été identifiée comme un problème grave pendant la préparation du projet et elle a donc été ajoutée comme objectif. L'USDOL espérait faire appel au FMCS pour soutenir cet objectif, en fonction des financements et disponibilités, mais cet organisme ne voulait pas s'engager uniquement sur cet objectif : le concept de médiation impliquait la mise en place d'une formation à la médiation pour les entreprises.

Or, le projet *Wad3éyati* n'a aucun contrôle sur ce second projet dans la mesure où il sera exécuté par une autre organisation (FMCS) et où sa date de lancement a déjà été reportée deux fois. Les activités de médiation ne sont pas directement pertinentes pour le projet. En théorie, elles devraient améliorer les relations entre les hommes et les femmes dans le milieu du travail mais, dans leur état actuel, elles ne semblent pas immédiatement pertinentes pour les objectifs d'ensemble du projet.

Certains indicateurs portent 1) sur le nombre des « entreprises outre RSE¹ touchées par la campagne du projet » ainsi que sur le pourcentage des entreprises RSE qui offrent des conditions de travail adéquates conformes à la législation et 2) sur le nombre de travailleuses conscientes de leurs droits. Il est difficile pour le projet de collecter ces données vu qu'il ne participe pas directement à ces activités ou qu'il n'est pas en partenariat avec d'autres organisations pour mettre en œuvre des activités susceptibles de l'aider à collecter des informations exactes sur les connaissances de leurs droits par les travailleuses ou sur le nombre d'entreprises non RSE touchées par la campagne du projet. Le PMP ne précise pas non plus ce qu'il faut entendre par « touchées ». Par exemple, il n'est pas clair si l'on peut

¹ Les entreprises RSE sont les entreprises qui ont reçu un certificat de responsabilité sociale (RSE) de la CGEM.

dire qu'une entreprise est considérée comme « touchée » si elle participe à une réunion. Selon ses dires, l'équipe du projet espère toucher des entreprises non RSE par le biais de la CGEM et du ministère de l'Emploi et des Affaires sociales. Elle a aussi expliqué qu'elle n'avait pas encore contacté l'AFEM mais qu'elle espérait le faire pour identifier des entreprises pour y mener des audits de genre et les recruter comme partenaires pour collecter et faire connaître les meilleures pratiques.

Cependant, la majorité des indicateurs retenus par le projet portent sur les seules entreprises RSE. Cette question doit être clarifiée et résolue pour garantir que les activités du projet répondent aux besoins des groupes ciblés. Cela garantira aussi l'existence d'une stratégie capable de répondre aux besoins des entreprises non RSE (si cela est nécessaire).

À mi-parcours, le projet n'avait pas constitué de base de données ni développé un système formel de collecte permanente des données. Il est probable que le projet n'avait pas vu la nécessité de ce faire dans la mesure où le nombre des entreprises contactées reste faible. Le projet devrait envisager d'élaborer une base de données pour faciliter la collecte des données et la préparation de rapports sur les indicateurs. De plus, le PMP et le système de suivi connexe ont pour objet d'aider la direction du projet à comprendre les obstacles aux performances et à prendre les mesures nécessaires pour modifier et améliorer les stratégies d'exécution, le cas échéant, ce qu'elle ne fait pas à l'heure actuelle. Cela peut s'expliquer par le fait que le projet est exécuté par un seul agent technique et que personne n'est chargé du suivi et de l'évaluation.

Le projet mène des audits de genre dans les entreprises : ils génèrent une mine de renseignements sur la situation des femmes et les grandes questions sous-tendant les problèmes d'égalité et d'équité dans milieu du travail. Ces informations sont organisées et présentées dans des rapports qui sont disséminés dans l'entreprise où l'audit avait été mené. Pour savoir si certaines de ces informations peuvent aussi être utiles au projet, il faut examiner comment les données générées par un audit de genre peuvent aider à informer l'exécution du projet.

Par exemple, selon un résumé des conclusions des audits de genre, « *Dans la majorité des entreprises où un audit de genre a été mené, le pourcentage des femmes aux postes de direction et dans la main d'œuvre est plus faible. Cependant, dans les entreprises auditées, le pourcentage des femmes dans les conseils d'administration ((31 %) est plus élevé que la moyenne nationale (7 %)* ». ² Ce type d'information n'est ni saisi dans le PMP ni inscrit dans le rapport du projet si ce n'est dans le rapport d'audit fourni à l'entreprise. Il faut peut-être réexaminer comment les informations et données recueillies pendant les audits de genre peuvent servir le projet sans violer leur confidentialité. Enfin et surtout, les activités du projet portent sur un nombre de changements de comportement importants. Ils ne peuvent être saisis que par des données qualitatives montrant les changements de comportement et de manière de penser dans les entreprises. Or les informations collectées ne portent que sur la quantification de ces changements et il n'existe aucun plan pour recueillir des données qualitatives permettant de compléter celles saisies par le PMP.

3.2 PERTINENCE ET ADÉQUATION STRATÉGIQUE

² Résumé des conclusions.

Le projet a été élaboré en étroite collaboration avec son principal partenaire, la Confédération générale des entreprises marocaines. Il était nécessaire et arrivait en temps voulu. Les questions d'égalité entre les hommes et les femmes prennent de l'importance au Maroc et elles sont mises en évidence par le gouvernement, les entreprises et les OCS.

Soixante-dix entreprises ont demandé et obtenu un certificat de responsabilité sociale (RSE) de la CGEM, la plus importante et la mieux organisée des associations d'employeurs au Maroc. Le certificat est structuré de manière à garantir que les entreprises continuent de respecter leurs obligations. Le genre est un thème que l'on retrouve dans tous ses critères. À ce titre, selon le descriptif du projet, les entreprises certifiées RSE (50 sur 70) sont considérées comme des bénéficiaires directes du projet. Le projet prévoit d'aider les entreprises certifiées RSE à mettre en œuvre des politiques et des approches qui sont centrées sur l'égalité entre les sexes et leur permettront de conserver leur certification. Cependant, comme il l'a déjà été noté dans cette évaluation, ces 70 entreprises sont d'une taille importante et nombre d'entre elles sont des multinationales ayant des bureaux au Maroc. De plus, selon le personnel du projet, si la CGEM a été un partenaire clé pour recruter des entreprises intéressées à participer au projet, la moitié de celles-ci (que le projet envisage de contacter) ne sont pas certifiées RSE. En outre, seules sept d'entre elles sont des multinationales. C'est peut-être une divergence par rapport au plan de travail original et au descriptif du projet. Il importe de clarifier si le projet doit travailler uniquement avec des entreprises certifiées ou non, L'évaluatrice est d'avis que cela ne fait aucune différence dans la mesure où les choses sont claires et que le donataire et le donateur sont d'accord. Le projet a pris en compte les besoins des entreprises dans l'optique de la CGEM.

Compte tenu de la structure de gestion des ressources humaines du projet et des retards pris dans l'exécution, il est évident que l'analyse par le projet des besoins de toutes les parties prenantes n'a pas été assez poussée. Par exemple, il n'a pas examiné les besoins des entreprises elles-mêmes ou de leurs employés. Les stratégies du premier volet, qui se concentre sur les entreprises, ont été élaborées sur la base des perceptions de la CGEM. Le deuxième objectif, axé sur les communautés, se concentrait sur les travailleuses en usine, bien que le projet ne cible pas les usines. Un ajustement de la structure du projet s'impose pour garantir la cohésion des interventions. Les objectifs du projet sont conçus comme deux interventions séparées sans liens l'une avec l'autre. Le premier objectif inclut les activités des entreprises, où qu'elles se trouvent (à ce jour, aucune des entreprises ciblées n'est implantée dans la zone de Sidi Bernoussi) alors que le travail du second se focalise sur les travailleurs de la zone industrielle de Sidi Bernoussi. Le projet n'a pas de stratégie d'intervention holistique dans une région où tant les entreprises que leurs employés bénéficient de ses interventions. Selon l'équipe du projet, une des entreprises intéressées, Unilever, est implantée dans la zone industrielle de Sidi Bernoussi mais, depuis, elle a refusé de participer à l'audit de genre et, en tant que multilatérale, est déjà bien avancée sur la voie de la prise de conscience de l'égalité entre les genres.

Wad3éyait est un projet pertinent pour le gouvernement marocain. Pendant l'évaluation, le ministère de l'Emploi et des Affaires sociales a expliqué que le projet était bien adapté aux besoins du Maroc. Le Royaume a lancé une stratégie et un ordre du jour de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes et le projet est bien adapté pour appuyer cette stratégie.

Le descriptif du projet identifiait les bénéficiaires directs et indirects ciblés. Les activités du projet avaient pour objet d'identifier leurs besoins et de configurer les interventions pour les

satisfaisant. Cependant, il semble plus en phase avec les besoins des entreprises et moins avec ceux identifiés par les travailleuses de Sidi Bernoussi. Cela est pertinent tant dans l'optique de la structure du projet que dans celle de son efficacité. Si le projet a mené une étude dans une zone industrielle (examen communautaire), à mi-parcours, la réponse aux besoins des femmes interrogées par le projet semble limitée. On pourrait dire la même chose des activités au niveau des entreprises mais on voit comment le travail avec les entreprises pourra avancer et alors qu'on ne voit pas cela pour les communautés. Les besoins des parties prenantes n'ont pas changé depuis le lancement du projet. Au niveau des entreprises les besoins ont augmenté et le projet élabore des plans pour les satisfaire dans le cadre de ses objectifs.

La stratégie d'exécution du projet se focalise sur deux objectifs directs mais n'établit pas de liens entre eux. Cela exige une réorientation pour améliorer la pertinence des interventions. À l'heure actuelle, le projet met en œuvre des actions communautaires dans la zone industrielle de Sidi Bernoussi sans avoir de contact avec les entreprises ou les usines de la zone. Cela doit changer pour garantir que le projet répond aux besoins des entreprises aussi bien qu'à ceux des travailleuses de la zone.

De plus, le projet a enquêté sur les besoins des femmes de Sidi Bernoussi mais n'a eu aucun entretien avec les hommes ou les entrepreneurs de la zone. C'est là une opportunité manquée pour le projet qui indique, à tort, que le projet se focalise uniquement sur les femmes et non sur l'égalité entre les sexes. Nombre des problèmes identifiés par l'enquête de Sidi Bernoussi interpellent aussi probablement les hommes. Ils incluent le manque de transports et la situation sécuritaire dans la zone. Il importe que le projet ajuste sa stratégie d'exécution pour garantir une représentation bien équilibrée de toutes les parties prenantes. Cela lui permettra d'identifier exactement ses extrants et son impact sur les relations entre les hommes et les femmes. À l'heure actuelle, la structure du projet est légèrement biaisée (et à juste titre) en faveur des femmes. Il sera cependant difficile de faire avancer ou de soutenir la cause des femmes sans solliciter le soutien et la participation des hommes. Une approche plus équilibrée améliorera les relations entre les hommes et les femmes.

3.3 AVANCEMENT ET EFFICACITÉ DU PROJET

3.3.1 Avancement vers les objectifs et les cibles

Wad3éyati : Agir pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel au Royaume du Maroc a deux objectifs directs, sept extrants attendus et est suivi par 31 indicateurs. Il a été conçu pour atteindre ses objectifs progressivement. Il doit présenter un rapport sur un grand nombre de ses indicateurs de performance pendant le quatrième trimestre de sa deuxième année de vie (septembre-décembre 2015). Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des objectifs et des réalisations du projet à la fin d'octobre 2015 : il met en évidence les indicateurs sur lesquels le projet doit présenter des rapports.

Tableau 2. Avancement du projet face aux indicateurs

Extrant	Indicateur de performance	Cible à la fin de la 2 ^{ème} année	Avancement à mi-parcours
Objectif en matière de développement : meilleure égalité dans le milieu professionnel au Maroc pour ce qui est du recrutement, de la promotion et de la formation dans les entreprises et communautés ciblées			

Extrant	Indicateur de performance	Cible à la fin de la 2 ^{ème} année	Avancement à mi-parcours
	Nombre d'entreprises participant à la promotion de l'égalité entre les sexes	50	22
	Nombre de réunions de l'organe consultatif	2	1
	Nombre de rapports d'enquêtes communautaires	2	1
<p><i>Observations :</i> Vingt-deux entreprises se sont dites intéressées à travailler avec le projet. Sept ont fourni des données RH pour des audits de genre. Selon l'équipe du projet, ces 22 entreprises sont intéressées à participer à des audits de genre, Il n'est pas précisé clairement si cela veut dire qu'elles sont « engagées » et il n'est pas certain non plus qu'elles continueront à participer à toutes les activités du projet.</p>			
<p>Objectif 1 : Les entreprises appuyées par le projet renforcent sensiblement l'égalité entre les hommes et les femmes en adoptant/mettant en œuvre des politiques appropriées et en ayant plus recours à la médiation</p>			
Extrant 1.1 : Plans d'action en matière d'égalité adoptés dans les entreprises	15 entreprises RSE appuyées par le projet	13	7
	Nombre de rapports d'audit de genre	10	4
<p><i>Observations :</i> Cet extrant compte plusieurs activités et indicateurs. Une seule activité a été menée (audits de genre et rapports sur ces audits) à ce jour et toutes les cibles n'ont pas été atteintes. Aucune des entreprises n'a préparé de plan d'action, Le projet est censé avoir touché 45 % des entreprises soutenues et mis en œuvre les priorités des plans d'action d'ici à la fin du quatrième trimestre de la deuxième année. À l'heure actuelle, le projet soutient des entreprises RSE et non RSE. Il s'agit là d'un écart par rapport au descriptif original du projet. Les 13 entreprises mentionnées ci-dessus ne sont pas toutes RSE, Il faudrait peut-être modifier cet indicateur.</p>			
Extrant 1.2 : Amélioration du mécanisme de résolution des conflits du travail dans les entreprises soutenues	Les activités n'ont pas encore commencé (elles doivent commencer au 4 ^{ème} trimestre de la 2 ^{ème} année)	s.o.	s.o.
Extrant 1.3 : Meilleure prise de conscience de l'égalité et de ses bénéfices dans les entreprises et chez les ouvriers	50 entreprises touchées par la campagne du projet	10	22
	50 % des entreprises utilisent la boîte à outil de l'égalité	s.o.	s.o.
	100 % des entreprises en faisant la demande reçoivent des directives sur la manière d'améliorer leur score en matière d'égalité entre les sexes.	s.o.	s.o.
<p><i>Observation :</i> Le projet est censé présenter des rapports sur les deux indicateurs restants au 4^{ème} trimestre de la 2^{ème} année.</p>			
<p>Objectif 2 : La participation économique des femmes est facilitée par l'amélioration de leurs connaissances des droits des travailleurs et de l'infrastructure dans les communautés sélectionnées.</p>			
Extrant : 2.1 : Acteurs locaux adoptent formellement les	Nombre d'acteurs locaux qui adoptent formellement les recommandations de l'évaluation	2	4

Extrant	Indicateur de performance	Cible à la fin de la 2 ^{ème} année	Avancement à mi-parcours
recommandations de l'évaluation			
Extrant 2.2 : Acteurs locaux collaborent à la mise en œuvre des recommandations prioritaires	Nombre d'associations travaillant de concert pour mettre en œuvre les recommandations	3	3
	Nombre de priorités mises en œuvre pour améliorer l'accès et permettre aux femmes de conserver leur travail	2	2
Extrant 2.3 : Jeunes femmes formées entrent dans la population active	Nombre de femmes formées dans les communautés sélectionnées	10	12
	Pourcentage de femmes formées employées	70 %	25 %
Extrant 2.4 : Connaissance du droit du travail améliore les conditions de travail des femmes soutenues	Nombre de travailleuses dans les quartiers soutenus qui connaissent leurs droits du travail	260	230
<i>Observations :</i> <i>Les 230 femmes comptées pour l'extrant 2.4 étaient celles participant à la Fête de la journée des femmes. On ne voit pas exactement comment cela correspond à des femmes conscientes de leurs droits ni en quoi cet indicateur correspond à l'extrant souhaité « amélioration des conditions de travail du fait d'une meilleure connaissance des droits ».</i>			

Le tableau ci-dessus montre que le projet a pris des retards au plan de la réalisation de ses objectifs et il est probable qu'il en connaîtra d'autres, notamment en ce qui concerne les indicateurs pour lesquels des rapports sont prévus au quatrième trimestre de la deuxième année.

Le projet s'est concentré sur l'organisation d'audits de genre dans des entreprises recommandées par la CGEM. À ce jour, il en a contacté 22 dont sept ont fourni les données de ressources humaines requises. Il a terminé quatre rapports complets d'audit de genre et fait trois présentations officielles de ses conclusions aux comités sur l'égalité entre les hommes et les femmes formés par les entreprises contactées.

Au niveau communautaire, le projet a choisi la zone industrielle de Sidi Bernoussi à Casablanca. Il a réalisé une simple carte des principales parties prenantes de la zone et une évaluation des besoins de travailleuses. Il a offert une formation d'autonomie fonctionnelle à 12 chômeuses ayant entre 17 et 29 ans pour les aider à trouver du travail. Trois d'entre elles ont trouvé un emploi avec le soutien du projet. Le projet a travaillé avec une entreprise de technologies de l'information (IT) à l'élaboration d'un programme de sensibilisation par téléphone *Connaissez vos droits*. Selon les documents du projet et les données disponibles, 300 personnes ont appelé ce numéro et une cinquantaine ont appuyé sur une touche pour solliciter des informations spécifiques (il y avait 29 options disponibles) : le numéro le plus utilisé a été celui donnant des informations sur l'âge minimum pour travailler.

Le projet a réussi à rassembler diverses parties prenantes pour s'attaquer à des problèmes identifiés par l'évaluation à Sidi Bernoussi. Une grande partie du temps a été consacrée à la préparation de plans pour la création d'une garderie pour les enfants des travailleuses de la zone, en collaboration avec *Heure joyeuse* (une OCS) et *Izdihar* (une organisation d'employeurs de la région).

3.3.2 Efficacité des stratégies d'exécution

Depuis le lancement du projet et jusqu'au moment de l'évaluation intermédiaire (octobre 2015), toutes les activités ont été exécutées par un seul agent technique. Le projet a une directrice et un agent chargé de la comptabilité et de la logistique. C'est là le problème clé qui a causé les retards dans l'exécution du projet.

La stratégie d'exécution du projet *Wad3éyati* consiste à travailler avec des entreprises certifiées RSE par la CGEM. À ce jour, les entreprises du projet ne sont pas toutes certifiées et aucune d'entre elles n'est implantée dans la zone de Sidi Bernoussi de Casablanca où le deuxième volet du projet est exécuté. Deux implications : d'abord il s'agit d'un écart par rapport au plan de travail original, qui était de travailler avec des entreprises RSE, comme le disaient le descriptif du projet et les données de suivi et évaluation ; c'est un problème auquel il faut s'attaquer.

Le deuxième problème vient du fait qu'en ne se concentrant pas dans une seule région, le projet risque de perdre de son efficacité et de voir son impact se diluer. Dans la zone de Sidi Bernoussi, il est important que le projet travaille aussi avec les entreprises pour garantir l'appropriation des interventions en faveur des travailleuses et répondre aux besoins des entreprises dans la mesure du possible. Par exemple, le projet a donné une formation à douze femmes mais n'a trouvé de travail que pour trois d'entre elles. Si la communication avec les employeurs avait été mieux établie, le projet aurait pu aider ces femmes à acquérir les compétences demandées par les entreprises et ainsi faciliter leur recrutement. Il n'est pas nécessaire que le projet mène des audits de genre supplémentaires dans la mesure où le nombre des entreprises identifiées à ce jour dépasse l'objectif de 15 entreprises RSE. Cependant, les entreprises de Sidi Bernoussi pourraient être la cible d'activités de sensibilisation et d'autres activités dans le cadre du projet.

Le projet prévoyait de travailler avec l'Association des femmes chefs d'entreprise du Maroc (AFEM). Or le personnel du projet a expliqué que c'était impossible parce que *Wad3éyati* cherchait à construire un modèle capable d'être reproduit alors que les membres de l'AFEM travaillaient avec des petites et moyennes entreprises qui n'emploient qu'un petit nombre de personnes. Il a également été noté que nombre de petites entreprises n'avaient pas de vrai département des RH et que le projet aurait donc des difficultés à mettre en œuvre ses interventions. Mais, alors même que le projet travaillait avec de grandes entreprises et des multinationales, l'état de leur département des RH s'est souvent contribué à des retards dans l'exécution du projet. Le personnel du projet et les entreprises interviewées ont expliqué que tous les systèmes de RH n'étaient pas automatisés et que la collecte des informations requises pour les audits de genre était compliquée et chronophage : dans certains cas, les entreprises devaient examiner les dossiers un par un pour recueillir les données requises, ce qui prenait beaucoup plus de temps que prévu au départ.

Un autre problème est venu du manque de mécanisme de coordination interne dans les entreprises. Dans de nombreux cas, le projet a pris contact avec le département RSE d'une entreprise pour apprendre que les informations demandées devaient être fournies par le département des ressources humaines (RH). Il est arrivé que les départements des RH ne donnent pas la priorité aux requêtes du projet, causant ainsi d'autres retards. Une entreprise a refusé d'accepter les conclusions de l'audit de genre ce qui a rendu difficile la présentation de ses conclusions par le projet.

Le processus d'exécution du projet est de prendre contact avec les entreprises et de leur demander de constituer des comités de genre pour appuyer son travail. Ces comités sont composés de personnes de divers départements de l'entreprise. Cela aide à promouvoir le concept d'égalité des hommes et des femmes au sein de l'entreprise et à créer un sentiment d'appropriation des conclusions et des solutions éventuelles. Cela contribue également à faire avancer l'idée que ce concept est important à l'échelle de l'entreprise et pas seulement à celle des ressources humaines. Cela pourrait avoir éventuellement un impact sur les relations entre les hommes et les femmes dans les entreprises. Pour renforcer la valeur de ces comités, le projet devrait élaborer des mandats qui les guideraient pendant la vie du projet et après. Cela aiderait aussi les comités à suivre la mise en œuvre des plans d'action une fois qu'ils auront été élaborés.

Au niveau communautaire, le projet a adopté une stratégie valide qui consiste à évaluer les besoins afin de déterminer les problèmes auxquels se heurtent les travailleuses puis à élaborer l'intervention requise pour faciliter leur participation à l'économie. Il manque à l'étude de la situation des femmes de Sidi Bernoussi le point de vue des hommes et des entreprises : elle se concentre sur les femmes ce qui fait qu'il est difficile pour d'autres parties prenantes d'accepter ses conclusions. La réalisation de l'étude a été difficile : selon l'association *Izdihar* de Sidi Bernoussi, des entreprises ont refusé de laisser les chercheurs parler à leurs employées dans leurs usines. L'équipe a donc dû parler aux femmes dans la rue, pendant leur heure de déjeuner. L'étude s'est concentrée en partie sur des ex-employées et d'autres qui n'avaient pas toujours de contrat de travail officiel de la branche textile.

Les interventions choisies par le projet portaient uniquement sur la résolution des problèmes d'infrastructures (présence d'une crèche pour les jeunes enfants). Cependant, pour les femmes interrogées, la présence d'une crèche n'était pas la principale priorité ; de fait, le rapport d'enquête montrait que pour 70 % des femmes interrogées, la principale difficulté à laquelle elles se heurtaient pour conserver leur emploi était le manque de transports dans la région de Sidi Bernoussi ; 20 % citaient le manque de structure de garde des enfants. Lors d'entretiens avec les parties prenantes de Sidi Bernoussi pendant l'évaluation, celles-ci se sont dites prêtes à créer une garderie pour les enfants de quatre à six ans. On ne voit pas clairement comment cela va aider les femmes qui viennent d'avoir un bébé à conserver leur travail alors qu'un de leurs grands problèmes est de trouver un endroit où laisser leur nouveau-né. Il faut aussi noter que la majorité des femmes interrogées n'étaient pas mariées et n'avaient pas d'enfants. On ne voit donc pas bien pourquoi la garderie bénéficiait du soutien du projet pour commencer. La question a été examinée avec l'association *Izdihar* qui a expliqué qu'elle ne prétendait pas pouvoir résoudre les problèmes identifiés par l'étude. Elle a toutefois expliqué que la construction de la garderie avait pour but d'aider les enfants à poursuivre leur éducation et pas nécessairement de les aider à conserver leur travail. Certains des problèmes identifiés par l'évaluation sont très graves et devraient être pris en compte, si possible, par le projet. Par exemple, seules 28 % des 254 femmes interviewées dans la zone de Sidi Bernoussi avaient un contrat de travail en bonne et due forme avec leur employeur. La majorité d'entre elles travaillaient dans le secteur du textile ou du cuir mais le projet ne travaille avec aucune entreprise dans ce secteur.

On ne voit pas clairement pourquoi le projet a décidé de travailler dans deux communautés (un des indicateurs prescrit deux enquêtes communautaires). Il conviendrait de préciser si cela signifie que le projet pourrait travailler dans une communauté et y réaliser deux enquêtes ou s'il doit travailler dans deux communautés. L'évaluatrice est d'avis que le projet devrait se

concentrer dans une communauté (et y réaliser deux enquêtes si cela était nécessaire) pour élaborer un modèle susceptible d'être reproduit et agrandi.

À l'heure actuelle, le projet ne travaille ni avec des syndicats, ni avec des groupes de femmes, ou avec des OCS. Certaines conclusions de l'étude mettaient l'accent sur l'absence de conditions de travail adéquates, y compris de contrats et d'avantages pour les femmes travaillant dans le textile. C'est là un domaine où le projet pourrait collaborer avec des syndicats ou des associations pour contribuer à résoudre certains des problèmes rencontrés par les travailleuses de la zone de Sidi Bernoussi. L'étude d'évaluation des besoins est une mine d'informations utiles sur la situation d'un échantillon de travailleuses de la zone industrielle de Sidi Bernoussi. Ces données et ces informations pourraient être utiles si le projet décidait de s'associer à d'autres organisations qui pourraient plaider la cause des droits de ces femmes.

Enfin et surtout, le projet devait être associé à un second projet financé par l'USDOL focalisé sur la médiation et la promotion de la médiation en tant que moyen de résoudre les conflits sur les lieux de travail. Ce projet a été reporté ; de ce fait, *Wad3éyati* n'est pas en mesure de présenter de rapport sur cette activité.

3.3.3 Efficacité des activités du projet

Le deuxième objectif de *Wad3éyati* : Agir pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel au Royaume du Maroc portait sur l'amélioration des infrastructures (construction d'une garderie), la fourniture d'une formation à des femmes à la recherche d'un travail et la sensibilisation aux droits des travailleurs au Maroc.

S'agissant de la construction de la garderie, comme l'a déjà noté ce rapport, on ne comprend pas bien pourquoi ce type spécifique d'accueil de la petite enfance a été sélectionné en réponse à l'évaluation des besoins des femmes. Les résultats de l'étude montrent que les mères de très jeunes enfants (nouveaux nés) ont un problème mais rien n'indique que les mères d'enfants plus âgés ont le même. De plus, le ciblage des femmes qui bénéficieront des services de cette garderie va sans doute être problématique. Selon l'association *Izdihar*, les mères qui veulent inscrire leurs enfants dans une garderie doivent présenter des preuves de leur emploi et de leur salaire. La présentation de ces documents sera un préalable à l'inscription des enfants dans la garderie. Dans la mesure où un grand nombre de femmes ne possède pas ces documents, les services de la garderie ne leur seront pas accessibles (seuls 28 % des femmes interrogées durant l'évaluation des besoins avaient des contrats de travail avec leur employeur).

Les efforts faits pour rassembler les diverses parties prenantes de Sidi Bernoussi représente un développement positif. Il importe cependant que les responsables du projet gardent en tête ses objectifs et son groupe cible pour s'assurer que les activités contribuent aux résultats attendus. Il importe aussi que les divers partenaires de Sidi Bernoussi soient conscients de leurs rôles et de leurs responsabilités. Pendant l'évaluation, toutes les parties prenantes de la zone industrielle ont dit beaucoup de bien du projet et de ses interventions. Cependant, lorsqu'il leur a été demandé pourquoi ils n'avaient pas enregistré de progrès, tous ont cité l'arrêt temporaire des activités du projet entre mai et septembre 2015.³ Le projet, tout en

³ Le poste de directeur du projet est resté vacant de la fin de mai au début de septembre 2015. Il n'y a eu aucune activité du projet pendant cette période

jouant le rôle de catalyseur du changement dans la zone industrielle, doit faire en sorte que tous les partenaires sont conscients de leurs rôles et ont les capacités requises pour les jouer bien après la fin de la vie du projet.

Quoiqu'il en soit, l'importance de la garderie – quelle que soit la manière dont elle sera mise en œuvre – tient à la manière dont *Wad3éyati* a réussi à rassembler les parties prenantes pour s'attaquer à un problème clé de la zone industrielle. Les pouvoirs locaux œuvrent avec les associations pour essayer de trouver des solutions aux problèmes de la région. La garderie pourra servir de modèle susceptible d'être reproduit dans diverses parties de la zone industrielle ou dans d'autres, comme il le faudra. De plus, les rapports qui se sont créés entre les pouvoirs locaux, l'organisation des patrons et les OSC constituent un bon modèle de coopération entre divers acteurs cherchant à résoudre les problèmes de groupes divers dans une même région.

Le projet a également participé à un certain nombre d'activités de sensibilisation organisées par les parties prenantes locales. Il a pris part à la Journée des femmes en octobre 2014, manifestation organisée en collaboration avec la CGEM⁴ et qui a aussi servi à lancer le projet *Wad3éyati*. Il a également participé à la Journée des femmes de Sidi Bernoussi en mars 2015.⁵ Le personnel du projet a collaboré régulièrement avec les associations cherchant à promouvoir l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des femmes et à soutenir les droits des femmes sur les lieux de travail. En mai 2015, il a pris part à la première table ronde sur la parentalité dans les entreprises. Ces manifestations ont contribué à mieux faire comprendre l'égalité entre les hommes et les femmes sur les lieux de travail et à susciter un intérêt dans le projet et ses activités. En coordination avec Souktel et un financement de la Fondation Rockefeller, le projet a aussi mis en place une ligne d'assistance téléphonique pour promouvoir les droits des femmes au travail. Les données disponibles indiquent qu'elle a reçu près de 300 appels.

Il est difficile d'évaluer la valeur ajoutée des activités de sensibilisation. On ne dispose pas de données complètes sur la ligne d'assistance téléphonique permettant à l'évaluatrice d'en mesurer les résultats. De plus, du fait de la nature anonyme des appels, il est très difficile d'organiser des groupes de discussion ou de discuter avec les femmes des résultats de ces activités. La conception du projet ne prévoyait pas de système de suivi des femmes participant à des activités de sensibilisation : il est donc très difficile de mener la moindre forme de suivi. De fait, l'évaluatrice ne comprend pas exactement comment le projet a dénombré 230 femmes informées de leurs droits.

Le projet *Wad3éyati* a également fourni une formation à 12 femmes afin de renforcer leurs capacités et les aider à trouver du travail. Elles ont reçu une formation d'autonomie fonctionnelle, de langue et des conseils quant à la manière de chercher du travail, y compris comment préparer un cv et se présenter à des employeurs potentiels. Lors des interviews menées pour la présente évaluation, les jeunes filles et leurs mères ont dit beaucoup de bien de cette formation. Elles ont expliqué que bien qu'elle ne leur ait pas encore permis de trouver du travail (trois d'entre elles en ont finalement trouvé), elle les avait aidées d'autres manières. Par exemple, elles pensaient qu'elles comprenaient mieux comment parler aux employeurs et comment préparer leurs cv. Les mères de ces jeunes filles ont ajouté que la formation les avait aidées au plan psychologique : avant, leurs filles restaient à la maison et

⁴ <http://www.wad3eyati.org/actualiteacutes--bonnes-pratiques.html>

⁵ <http://www.wad3eyati.org/expeacuteriences-des-communauteacutes.html>

étaient timides, après les mères ont noté qu'elles s'intéressaient plus à ce qui se passait autour d'elles et que leur respect de soi était plus grand.

Les femmes interrogées ont cependant expliqué que si cette formation était bonne, elle n'était qu'une première étape et n'était pas suffisante pour leur permettre de trouver du travail : elles avaient besoin d'une formation plus poussée en français et en informatique pour attirer les recruteurs. Elles ont aussi indiqué que la formation avait regroupé des personnes ayant des niveaux de connaissances différents, ce qui les avait empêché d'en profiter pleinement. Elles ont aussi précisé qu'elles avaient besoin d'une formation et d'un soutien complémentaires pour trouver du travail ; plus précisément, elles ont déclaré qu'il leur serait utile d'avoir une aide pour obtenir un diplôme afin de pouvoir profiter des divers programmes d'emploi offerts par le gouvernement.

Les informations recueillies pendant l'évaluation montrent que la formation a été bénéfique au niveau personnel pour les jeunes filles. Nombre d'entre elles ont déclaré qu'elles se sentaient plus sûres d'elles lorsqu'elles essayaient de s'inscrire dans un bureau de placement ou de faire des recherches en ligne. S'il n'entre pas dans les attributions du projet d'aider les femmes à trouver du travail, pour améliorer leurs chances de trouver un emploi, il aurait mieux valu qu'il prenne en compte les besoins des entreprises. Les personnes en quête d'emploi doivent, certes, justifier de compétences non techniques, les employeurs du secteur privé sont généralement en quête de personnes ayant des compétences spécifiques. Si le projet peut accorder les besoins du marché et les compétences des demandeurs d'emploi, l'efficacité des activités de formation s'en trouvera renforcée.

3.4 EFFICACITÉ DE L'UTILISATION DES RESSOURCES

Le budget total du projet est de 998 384 dollars É.-U. Il faut noter que malgré ses demandes auprès de la direction du projet au Maroc et du donateur, l'évaluatrice n'a pas eu accès au détail des dépenses du projet. Elle n'a eu accès qu'au budget révisé et à certaines dépenses. Selon ces informations, à la fin d'octobre 2015, le projet aurait utilisé 36.66 % de son budget, ce qui est compatible avec la conclusion selon laquelle il a pris du retard par rapport à ses objectifs.

Le coût de la main d'œuvre est estimé à 355 803 dollars É.-U., soit 35,6 % du budget total. À la fin d'octobre 2015, 39,8 % seulement de cette ligne budgétaire avaient été dépensés. Comme il l'a déjà été noté, le projet est en situation de sous-effectifs. Lorsque la situation a été évoquée avec le personnel de MSI au Maroc, celui-ci a répondu que la direction de MSI était consciente de la nécessité d'engager du personnel supplémentaire. L'évaluatrice ne voit pas bien la raison des retards dans ce domaine.

Le coût alloué de la main d'œuvre semble raisonnable et en ligne avec les meilleures pratiques internationales. Cependant, le projet avait un agent technique (la directrice du projet) et un responsable de l'administration et des finances. Le budget inclut 31 200 dollars É.-U. pour le suivi et l'évaluation et 5 282 dollars É.-U. pour le responsable de l'administration et des finances, en plus des 25 616 dollars É.-U. alloués pour une assistance technique à court terme de consultants. On ne voit pas pourquoi ces montants n'ont pas été utilisés pour embaucher du personnel supplémentaire pour garantir la mise en œuvre en temps voulu des activités du projet. Le coût de la main d'œuvre comprend aussi 79 284 dollars É.-U. (7,9 % du budget total) pour le soutien du siège de MSI. Selon l'équipe du projet, ce montant est utilisé pour le Directeur pays de MSI, qui est en poste au Maroc, et

une petite partie pour les managers de projet et les consultants d'assistance technique à court terme du siège de MSI. On ne voit pas exactement quelle sorte de soutien et de quel niveau le siège de MSI fournit au projet.

Le deuxième grand poste du budget, 222 112 dollars É.-U. (22,24 % du budget total) est alloué aux activités du projet, ce qui est un montant limité. L'évaluatrice n'a pas obtenu d'informations sur les montants réellement dépensés. Il importe d'augmenter les montants alloués aux activités du projet et d'exécuter vraiment ces activités. En revanche, le budget pour les frais généraux était de 211 653 dollars É.-U. (21 % du total) ce qui est relativement élevé : dans l'idéal, les frais généraux ne dépassent les 10-15 % du budget. Selon l'équipe du projet, et l'évaluatrice est d'accord, il conviendrait d'allouer plus de fonds à la dotation en personnel parce que ce projet a besoin de plus de personnel pour mettre en œuvre ses activités.

Comme il l'est expliqué ci-dessus, il est impossible de déterminer si les activités du projet ont été ou non d'un rapport coût/efficacité suffisant parce que l'évaluatrice n'a pas eu accès à toutes les dépenses du projet. Cependant le taux de consommation du projet (33,66 %) et les réalisations du projet à ce jour indiquent que le projet a pris des retards et que nombre des activités prévues n'ont pas été réalisées.

Le principal obstacle à l'avancement du projet réside dans la structure de ses ressources humaines. À mi-parcours, la mise en œuvre de toutes les activités du projet incombait à la directrice du projet épaulée par un chargé de l'administration. Le poste de directeur du projet est resté vacant de la fin de juin au début de septembre 2015. Il n'y a eu aucune activité du projet pendant cette période.

Bien que la portée et le budget du projet soient limités, on ne peut pas s'attendre à ce que tout le travail prévu avec les entreprises et les communautés soit coordonné et réalisé par un seul agent technique. Il est évident qu'il faut beaucoup de temps pour préparer et présenter des audits de genre. Le projet doit aussi œuvrer avec les entreprises pour préparer et mettre en œuvre des plans d'action. De plus, plusieurs activités communautaires doivent aussi être menées, dont la sensibilisation des travailleuses à leurs droits et la promotion de ces droits. Cela exige la création de partenariats avec diverses organisations. Le projet doit avoir un personnel doté de capacités et de compétences diverses pour atteindre ses objectifs.

3.5 EFFICACITE DES DISPOSITIONS DE GESTION

3.5.1 Gestion des partenariats

Le projet a de bons rapports de travail avec ses partenaires nationaux et internationaux et il jouit du soutien du gouvernement marocain et des parties prenantes. Le projet *Wad3éyati* s'est associé avec un nombre de parties prenantes pour l'exécution de ses activités, notamment avec la CGEM afin de fournir aux entreprises une synthèse de ses objectifs et avantages. Selon la CGEM, le projet a été conçu en étroite collaboration avec elle. Elle a expliqué que MSI travaille avec elle afin de garantir que ses besoins sont bien représentés dans la structure du projet. Elle a aussi ajouté qu'elle avait travaillé avec le personnel de *Wad3éyati* à la préparation des outils des audits de genre pour garantir leur pertinence aux besoins des entreprises marocaines. La CGEM a précisé qu'elle était toujours bien informée de la marche et des progrès du projet mais elle s'est dite préoccupée de ne pas être informée des résultats et de l'élaboration des audits de genre.

Des entretiens avec le personnel de la CGEM et de MSI ont révélé que la CGEM pense qu'elle est le principal partenaire du projet et elle a exprimé une certaine résistance à l'idée d'inclure d'autres partenaires, dont le gouvernement ou des syndicats, dans les activités du projet. Elle a aussi qualifié le deuxième volet du projet de « deuxième projet ». Elle s'est également dite troublée de ne pas être invitée aux présentations des résultats des audits de genre et de ne pas être informée des résultats de ces audits. Enfin et surtout, elle a dit ne pas comprendre la valeur de la création d'un comité de pilotage présidé par le ministre du Travail si tard dans la vie du projet. Elle semblait vraiment affligée de voir le ministre présider un comité qu'elle considérait comme étant « le sien ». La CGEM a exprimé son soutien total au projet mais expliqué qu'elle devait être complètement intégrée dans le processus des audits et des plans d'action pour garantir leur éventuelle durabilité. La CGEM est un partenaire important et solide pour les entités qui cherchent à s'attaquer aux questions du travail au Maroc mais il est cependant important de fixer des paramètres clairs des partenariats pour gérer les attentes et éviter la confusion.

Le projet a réussi à rassembler les parties prenantes et à relancer les investissements d'infrastructure dans un des quartiers les plus pauvres de Casablanca. Il œuvre avec l'association *Izdihar* de Sidi Bernoussi à l'amélioration de l'infrastructure. Comme il est dit plus haut, les raisons de l'approche de la mise en œuvre du volet communautaire doivent être affinées pour garantir l'efficacité et l'impact des interventions. Mais, en tout état de cause, *Izdihar* s'est engagé à travailler avec le projet et a indiqué la valeur de la collaboration. *Wad3éyati* a également facilité les rapports de travail entre *Izdihar*, *Heure Joyeuse* et la préfecture de Sidi Bernoussi. Le projet a été le catalyseur qui a permis de rassembler plusieurs parties prenantes au niveau communautaire pour répondre aux préoccupations des travailleuses. Le projet devra s'efforcer de synthétiser les efforts en cours et veiller à ce qu'ils répondent effectivement aux préoccupations et aux griefs des travailleuses.

Le projet n'a pas travaillé avec les organisations de travailleurs, les syndicats, les groupes de femmes ou les groupes travaillant pour les droits. À son début, il a essayé de ce faire mais cela n'a pas débouché sur des activités communes concrètes. Il devrait envisager d'œuvrer avec diverses parties prenantes. Selon le ministère du Travail et des Affaires sociales, il est important d'impliquer toutes les parties prenantes pertinentes dans les activités du projet.

Wad3éyati est bien soutenu par les pouvoirs publics marocains, tant au niveau central (MTAS) qu'au niveau local (préfecture de Sidi Bernoussi). Au niveau central, le ministère du Travail et des Affaires sociales a appuyé la création d'un comité de pilotage pour le projet et organisé sa première réunion pour étudier le projet et le faire avancer. Au niveau local, les entretiens avec la préfecture lors de l'évaluation ont montré que le projet jouissait de l'appui total des autorités locales. Au niveau central, le MTAS a également rappelé la pertinence du projet au plan des priorités nationales du pays ; il a aussi expliqué qu'il souhaitait être tenu au courant des activités du projet afin de le soutenir en cas de besoin.

Le projet ne collabore pas directement avec d'autres initiatives d'autonomisation des femmes au Maroc. Bien que le descriptif revu du projet stipule que l'AFEM est un bénéficiaire direct de ses interventions, il ne travaille pas avec elle. Le personnel du projet a cependant indiqué qu'il pourrait envisager divers moyens de faire participer l'AFEM à diverses activités portant sur la défense de la cause de l'égalité.

3.5.2 Communications et coordination

Le personnel (ancien et actuel) du projet a expliqué qu'il avait des relations de travail positives et fructueuses avec le département du Travail des États-Unis. L'ancienne directrice du projet, qui été interviewée pendant cette évaluation, a expliqué que la mission de conception avait été une étape utile qui avait aidé toutes les parties intéressées à comprendre et convenir des éléments importants du projet et à élaborer une vision collective pour son exécution. Ni le donateur ni le donataire n'ont signalé de problèmes concernant leurs relations. Il faudra que les deux parties examinent comment faire avancer le projet dès que possible. Il sera aussi important d'examiner comment le projet de médiation pourra collaborer avec *Wad3éyati* afin de garantir une bonne coordination et maximiser les bénéfices.

En termes de coordination avec d'autres entités travaillant sur la question de l'égalité entre les hommes et les femmes au Maroc, *Wad3éyati* ne travaille ni ne coordonne ses efforts avec aucune. Cependant, comme il est dit plus haut, tout le travail a été réalisé par un seul agent technique : il était donc difficile pour le projet de prendre contact d'autres organisations et de s'associer ou de coordonner ses activités avec elles. Le projet essaie de sensibiliser le public à son travail avec le soutien de la CGEM et il se réunit avec diverses entités telles que l'USAID, l'OSC Bébés du Maroc et l'ANAPEC pour essayer de trouver des occasions de parler et de discuter de ses activités.

Le projet a construit un bon site web où il poste des informations portant sur ses activités. Cependant, les informations sur les rapports entre les hommes et les femmes ne sont pas largement diffusées. Cela s'explique en partie par l'accord que le projet a signé avec les entreprises au début de ses activités. S'il est important et s'il faut maintenir la confidentialité des informations sensibles, certaines autres pourraient être rassemblées et partagées à plus large échelle afin d'encourager le débat et les discussions sur la meilleure manière de s'attaquer aux disparités entre les sexes dans le monde du travail au Maroc. Le projet pourrait utiliser des filtres pour cacher les informations sensibles et partager les données plus générales susceptibles de mettre en lumière les problèmes ou les résultats.

3.6 IMPACT ET ORIENTATION VERS LA DURABILITÉ

3.6.1 Résultats attendus et observés à mi-parcours

Malgré les retards qu'a connus le projet, il est possible de faire état de plusieurs résultats à mi-parcours. Il est clair que le projet a appuyé le travail de la CGEM sur le renforcement de l'importance et de la valeur du certificat de RSE dans diverses entreprises du Maroc. Le travail sur l'égalité entre les hommes et les femmes est au cœur du certificat de la CGEM et son thème s'y retrouve partout. En aidant les entreprises à prendre des mesures pratiques pour améliorer les rapports entre les hommes et les femmes, l'adhérence aux principes de la RSE s'en trouve facilitée et rendue pratique. Les activités du projet (une fois les plans d'action préparés et mis en place par les entreprises) vont sans doute contribuer à améliorer les conditions de travail et aider les femmes qui travaillent dans les diverses entreprises participant au projet à trouver un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Wad3éyati offre aussi un modèle d'intervention communautaire fondé sur l'utilisation de divers outils tels que la recherche, la validation et la cartographie pour créer un consensus sur les problèmes communautaires et la meilleure manière de s'y attaquer ou de les résoudre. Il est important que le projet joue un rôle de catalyseur entre les partenaires et encourage les efforts de plaidoyer pour résoudre les problèmes communautaires. Un des apports positifs du

projet est d'avoir pu réunir les parties prenantes et de relancer les investissements d'infrastructure dans un des quartiers les plus pauvres de Casablanca. Il est important que ce modèle soit conforté en garantissant que les rôles et responsabilités des divers acteurs sont clairement définis et connus des autres intervenants.

Le projet a le potentiel d'autonomiser les femmes à plusieurs niveaux. À celui des entreprises, des pratiques plus équitables vont être mises en place qui contribueront à faire avancer la cause des femmes. Les entreprises interrogées semblaient tenir à trouver des solutions au problème de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui pourraient avoir un impact profond sur les carrières des femmes dans le long terme. Certaines entreprises ont aussi expliqué que leur travail avec le projet avait transformé la manière dont elles voyaient la question de l'égalité entre les sexes et d'autres questions. Une d'entre elle a signalé que si elle ne précisait pas de sexe dans ses descriptions de postes, une fois trouvé un candidat approprié, elle s'assurait que le poste lui convenait. Cette approche est également utilisée pour les personnes handicapées. C'est là un changement positif dans une grande entreprise qui est directement attribué au projet. D'autres résultats potentiels du projet affecteront la parentalité et la capacité des hommes et des femmes de prendre congé lorsqu'ils ont des enfants nouveaux nés. S'agissant plus spécialement des femmes, plusieurs entreprises ont indiqué qu'elles envisageaient la possibilité de travail à temps partiel, le travail à distance ou des horaires flexibles pour aider les nouvelles mères à s'occuper de leurs enfants et garantir qu'elles continuent à jouer un rôle actif dans le monde du travail. Il sera important pour le projet de suivre ces développements au sein des entreprises concernées.

S'il est très louable de vouloir développer les compétences de jeunes femmes d'origines et de quartiers modestes, il est important de reconnaître que cela ne sera peut-être pas suffisant pour améliorer leur sort. Donner aux femmes d'origine modeste une formation doit s'intégrer dans une stratégie visant à les autonomiser. Cela peut se faire en les mettant en contact avec d'autres prestataires de services capables de les aider. Quoiqu'il en soit, lorsque la crèche/garderie ouvrira à Sidi Bernoussi, cela aura un effet positif sur la vie des femmes de la zone et cela pourra servir de modèle susceptible d'être reproduit à l'intérieur et à l'extérieur de la zone.

3.6.2 Perception de *Wad3yati* par les parties prenantes

Les entreprises participant au projet ont dit beaucoup de bien du processus d'exécution des audits de genre. Elles ont expliqué qu'ils constituaient une bonne première étape dans le contexte de l'amélioration de leurs pratiques. Elles ont également indiqué que la constitution de comités sur l'égalité entre les hommes et les femmes pour appuyer le travail du projet était une mesure positive qui garantissait que le concept n'était pas uniquement du domaine des ressources humaines mais que diverses personnes de divers départements étaient tenues au courant des changements dans l'entreprise et y souscrivent. Cela augmente la valeur des modifications que l'entreprise peut ensuite introduire dans sa politique de ressources humaines. Toutes les entreprises interrogées se sont dites en faveur de la poursuite et du soutien de la prochaine phase du projet (la préparation et la mise en œuvre de plans d'action). Trois des quatre entreprises interviewées ont déclaré qu'elles pensaient que les résultats des audits de genre étaient justes et exacts et présentaient clairement leur situation, Une entreprise a contesté certaines des conclusions de l'audit, ce qui est important car d'autres pourraient faire de même. Il est important que le projet élabore des solutions de rechange pour continuer à travailler avec les entreprises lorsque ce genre de chose arrive.

Au niveau communautaire, le projet a pu créer de bons partenariats avec les parties prenantes et accroître la collaboration entre des organisations qui traditionnellement ne travaillaient pas ensemble. *L'Heure joyeuse*, par exemple, a expliqué qu'elle n'avait jamais travaillé dans la zone de Sidi Bernoussi, quartier difficile et très vulnérable de Casablanca. Des représentants de l'OSC ont précisé que leur travail dans la zone les avait aidés à créer de nouveaux partenariats avec d'autres associations et le gouvernement local et qu'ils envisageaient d'ouvrir une branche de leur organisation à Sidi Bernoussi pour continuer à donner leur soutien aux femmes de la région.

Pour leur part, les pouvoirs locaux de Sidi Bernoussi ont expliqué que le projet les avait aidés à mieux conceptualiser et comprendre les problèmes des travailleuses de la zone industrielle. Des représentants ont précisé que l'étude et l'analyse menées par le projet les avait aidés à comprendre les problèmes clés et à commencer à élaborer des solutions pour les résoudre. La préfecture des arrondissements de Sidi Bernoussi a déclaré que la ligne d'assistance téléphonique *Connaissez vos droits* était très utile pour mieux faire connaître leurs droits aux femmes. Elle a aussi ajouté que le soutien du projet l'avait aidée à mener des activités de sensibilisation et que le fait d'inviter des femmes à la préfecture lui avait permis de toucher un large segment des travailleurs de la zone industrielle.

Les femmes et les jeunes filles ayant reçu une formation en ont dit beaucoup de bien. Elles pensaient qu'elle n'était pas suffisante pour leur permettre de trouver un emploi mais elles n'en affirmaient pas moins qu'elles appréciaient cette acquisition de nouvelles connaissances. Leurs mères déclaraient avoir vu des changements dans le comportement des jeunes filles ayant suivi une formation d'autonomie fonctionnelle : elles étaient plus ouvertes, parlaient mieux et s'intéressaient plus à la vie.

3.6.3 Durabilité et extensibilité du projet

Le projet n'a pas de plan portant sur sa durabilité ni de stratégie de désengagement. Il est important d'en préparer un doté d'objectifs et de jalons clairs pour garantir que les interventions du projet se poursuivent après sa conclusion. Cependant, la structure du projet et ses interventions prennent la durabilité en compte. La durabilité de *Wad3éyati* est fondée sur des partenariats avec les parties prenantes intéressées, y compris des ministères, des associations d'affaires ou d'autres organisations, visant à renforcer leurs capacités dans des domaines tels que les activités de plaidoyer et de sensibilisation.

Wad3éyati cherche à développer et à renforcer la conformité volontaire des entreprises avec les pratiques d'égalité entre les sexes sur les lieux de travail. La CGEM est intéressée par la mise à disposition de boîtes à outils incluant les audits de genre et les plans d'action préparés par le projet et par la collecte au niveau national et international des bonnes pratiques à des fins de partage avec les entreprises. Il sera aussi important que ces boîtes à outils contiennent également les enseignements et les meilleures pratiques du projet lui-même et pas seulement celles du reste du monde. La CGEM est particulièrement intéressée par la création d'une boîte à outils (prévue dans le projet) incluant les audits de genre, les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'utilisation des audits de genre et aussi un manuel sur l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action. Selon les documents du projet, *Wad3éyati* envisage de travailler avec les Chambres de commerce et d'autres groupes partout dans le pays. Le projet fournit aux entreprises qu'il soutient une boîte à outils qu'elles peuvent utiliser pour élaborer et mettre en œuvre leurs propres plans à long terme.

Selon les documents du projet, le ministère de l'Emploi et des Affaires sociales s'intéresserait à l'utilisation des meilleures pratiques tirées du projet *Wad3éyati* comme modèle de méthodologie pour un cycle de subventions pour l'égalité entre les hommes et les femmes qu'il prévoit de lancer l'année prochaine. Pendant l'évaluation, il a expliqué qu'il espérait que la boîte à outils élaborée par le projet lui donnerait des idées de bonnes pratiques efficaces et axées sur les résultats qu'il pourrait adopter ou adapter. Le personnel du projet a dit qu'il était à la recherche d'un groupe local pouvant être formé à la conduite d'audits de genre ou au lancement d'un projet de certification susceptible de se poursuivre après la fin de *Wad3éyati*. Il explore déjà des possibilités dans ce domaine auprès de diverses OSC et aussi du MEAS.

Au niveau communautaire, il est prévu que la garderie sera financièrement autonome étant donné le revenu mixte de sa population cible. Avec les familles les plus aisées subventionnant la plus grande partie des coûts et un barème progressif des contributions pour les familles à faible revenu, elle ne dépendra pas de subventions extérieures.

À ce jour, *Wad3éyati* s'est concentré sur l'élaboration et l'essai d'outils pour ses principales activités qui portent sur la prise de contact avec des entreprises qu'il appuie au plan de la promotion de l'égalité entre les sexes sur les lieux de travail. Ce volet du projet pourrait être reproduit à l'échelle supérieure dans d'autres zones industrielles et peut-être même dans des contextes semblables au Moyen Orient et en Afrique du Nord. Cela passerait par la préparation d'une boîte à outils conviviale expliquant le processus et documentant les meilleures pratiques et les enseignements de l'exécution du projet. En termes de travail communautaire, cela impliquera des ajustements, la création de liens et le lancement de diverses activités qui détermineront la réussite de l'intervention.

IV. PRINCIPALES CONCLUSIONS

Le projet *Wad3éyati* : Agir pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel est nécessaire et arrive en temps voulu au Royaume du Maroc. Il appuie le travail de diverses parties prenantes dans le pays. Ses activités au niveau des entreprises soutiennent le travail de la CGEM, la plus importante organisation d'employeurs du Maroc. La CGEM délivre un certificat de responsabilité sociale (RSE) aux entreprises. Le projet a aidé nombre d'entreprises certifiées à continuer à souscrire aux principes de la RSE en leur fournissant un outil les aidant à modifier leurs politiques des ressources humaines pour qu'elles soient plus équitables entre les sexes.

Le projet a deux composantes : l'une focalisée sur les entreprises, l'autre sur les activités au niveau communautaire. Il a choisi la zone industrielle de Sidi Bernoussi pour y mener ses activités. Il a mené une évaluation des besoins des femmes y travaillant et encouragé un groupe de parties prenantes à s'attaquer aux problèmes identifiés dans cette évaluation. Cependant, il n'a pas établi suffisamment de liens entre ses deux composantes. Les entreprises de Sidi Bernoussi ne participent pas aux activités du projet. De plus, les conclusions de l'évaluation des besoins ne sont pas adéquatement prises en compte par le projet. Il importe de garantir que les besoins prioritaires des groupes cibles identifiés sont l'objet des interventions du projet.

À mi-parcours, le projet n'a atteint que peu des résultats visés et des extrants attendus. Deux raisons principales l'expliquent : d'abord, le projet n'a été exécuté que par un seul agent technique, à savoir sa directrice. Le manque de personnel adéquat a été l'un des principaux obstacles à la réalisation des activités prévues. Le projet était censé mobiliser 50 entreprises certifiées RSE du Maroc pour y promouvoir l'égalité entre les sexes. Or, à mi-parcours, il n'en avait contacté que 22 dont la moitié n'étaient pas certifiées RSE. Il n'a mené à bien que quatre audits de genre complets, contre 15 de prévus (dans des entreprises RSE). Il est indispensable que le projet engage un nombre adéquat de personnes compétentes (un minimum de deux agents à plein temps supervisés par un directeur) pour garantir la mise en œuvre en temps voulu de ses activités. Il est aussi important qu'il précise ses cibles. Il faut que le donateur et le donataire examinent la question de savoir si le projet peut/doit travailler avec des entreprises certifiées RSE ou non et que les indicateurs et stratégies d'exécution soient modifiés en fonction des résultats de ces discussions.

Outre qu'il manquait de personnel pour sa mise en œuvre, le projet a vu ses activités retardées parce qu'il a dû mettre au point des outils pertinents à son contexte. De plus, les audits de genre sont un concept nouveau au Maroc et le projet a dû consacrer du temps et des efforts à en expliquer la valeur. Par surcroît, les systèmes des ressources humaines de nombreuses entreprises ne sont pas automatisés et elles ont donc dû consacrer beaucoup de temps à collecter les données requises pour les audits de genre.

Le projet devrait se concentrer sur l'élaboration de modèles modulables susceptibles d'être reproduits ailleurs au Maroc dans des contextes semblables. Il faudrait donc que le projet revoie la stratégie et la logique d'exécution de chacune de ses activités. Il devrait également prendre en compte les besoins des hommes comme des femmes pour garantir que les entreprises adoptent une approche holistique de l'équité entre les sexes. Pour leur part, les entreprises devraient s'investir plus dans les activités du projet au niveau communautaire : cela pourrait s'inscrire dans leur promotion des activités RSE.

Bien que le projet ait pris du retard, il était possible d'observer des résultats positifs à mi-parcours. Plus précisément, le fait qu'il ait réussi à rassembler des parties prenantes pour s'attaquer aux problèmes des travailleuses est une démarche qui pourrait être utilisée pour assurer sa durabilité. *Wad3éyatia* également contribué à changer les modes de penser sur les divers aspects de l'égalité entre les hommes et les femmes dans quelques entreprises.

De nombreuses activités du projet pourraient se poursuivre après la fin du projet sans nécessairement requérir l'accès à des financements. Il faudra cependant pour cela que le projet renforce les capacités des acteurs locaux et des parties prenantes clés pour que tous et toutes soient conscients de leur rôle et aient les capacités requises pour continuer de s'en acquitter.

V. ENSEIGNEMENTS ET BONNES PRATIQUES

- La mise en œuvre en temps voulu des activités du projet exige qu'il dispose d'un personnel et d'outils de gestion adéquats et compétents.
- Le travail avec les entreprises est chronophage et demande des précautions et de l'expérience. C'est surtout le cas de nombreuses des activités dans des entreprises qui doivent modifier leurs politiques et les points de vue de leurs dirigeants. Il faut pour cela de grandes compétences analytiques et de plaidoyer. C'est également un processus de longue haleine qui demande la préparation de messages et de cheminements adaptés à l'entreprise.
- Les audits de genre aident les entreprises à mieux comprendre leur situation et leur permet d'examiner et d'autoévaluer leurs politiques et leurs approches.
- Le travail sur les ressources humaines peut faire avancer les femmes ailleurs (les aider à se présenter à des élections de représentation dans l'entreprise).
- La formation de comités de genre au niveau des entreprises peut faire connaître les questions d'égalité entre les hommes et les femmes dans des départements autres que les ressources humaines, créant ainsi un sentiment collectif d'appropriation et ouvrant la voie à des suggestions ultérieures de solutions et de plans d'action.
- La prise en compte des besoins et des exigences des entreprises et patrons peut venir appuyer le travail du projet au niveau communautaire.
- La création de partenariats entre les diverses parties prenantes au sein de la communauté augmente le potentiel de durabilité des interventions du projet.
- Quelquefois, il importe de planifier le calendrier des évaluations en fonction des résultats. Par exemple, selon le plan S&E du projet, la majorité des activités et interventions étaient prévues pour le quatrième trimestre de la deuxième année. Si l'évaluation est menée avant cette date, il lui sera difficile de déterminer ce que le projet a accompli lorsque le plan d'exécution prévoit une longue durée de travail préparatoire avant le lancement des activités proprement dites.

VI. RECOMMANDATIONS

6.1 Principales recommandations

1. Assurer le recrutement d'un nombre adéquat de personnes compétentes (un minimum de deux agents à plein temps supervisés par une directrice) pour garantir une mise en œuvre en temps voulu des activités du projet.
2. Examiner les objectifs et les activités prévues du projet et créer les liens nécessaires entre ses différentes composantes pour accroître la cohérence et la logique interne des interventions.
3. Examiner le PMP et déterminer si le nombre des indicateurs doit être revu (nombre d'enquêtes communautaires) et si certains d'entre eux ne pourrait pas être modifiés ou complètement abandonnés (indicateurs de médiation). Envisager la création d'une base de données pour aider les rapports sur les indicateurs et garantir que tous les documents du projet reflètent les mêmes objectifs (à l'heure actuelle, certains parlent de 50 entreprises cibles d'audits de genre, d'autres de 15).
4. Élaborer une stratégie de sortie claire indiquant les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante à la fin du projet. (Il importe d'établir de meilleures communications entre les parties prenantes afin qu'elles puissent continuer lorsque le projet sera terminé.) La clarification du rôle et des responsabilités des parties prenantes doit faire partie de la stratégie de sortie et de durabilité.
5. Renforcer la capacité des partenaires, notamment des OSC, dans les domaines de la représentation et de la gestion du projet. Cela pourra les guider lorsque le projet se terminera.
6. Il est important de préciser si le projet doit travailler uniquement avec des entreprises RSE ou s'il peut le faire avec des entreprises non RSE, et si cela importe ou non.

6.2 Autres recommandations

1. Clarifier le rôle de chaque partie prenante et gérer les partenariats d'une manière garantissant la cohésion et réduisant la confusion.
2. Aider les entreprises à préparer des mandats pour les comités de genre. Cela les aidera à continuer de mettre en œuvre les activités du projet après sa conclusion.
3. Les messages du projet et les audits de genre devraient se focaliser sur le « genre » et pas seulement sur les « femmes ». Les activités du projet devraient prendre en compte les griefs des hommes comme ceux des femmes.
4. Œuvrer à faire connaître et mettre en valeur les entreprises qui mènent des audits de genre. Le modèle doit parler à l'esprit d'entreprise et avoir une valeur ajoutée.
5. Envisager de former une entité comme Bébés du Maroc à l'utilisation de cet outil : elle pourrait continuer à l'utiliser après la fin du projet. L'outil qu'est l'audit du genre

devrait être mis à la disposition de toutes les parties prenantes. Explorer comment certaines d'entre elles pourraient jouer un rôle dans les activités du projet et dans sa durabilité.

6. Les bonnes pratiques devraient inclure les enseignements tirés du processus d'exécution du projet et pas seulement les jalons tirés de l'expérience internationale.

ANNEXE A : VUE D'ENSEMBLE DE L'AVANCEMENT DU PROJET

Domaine	Indicateur de performance	État
Objectif de développement : meilleure égalité entre hommes et femmes dans le milieu professionnel au Maroc pour ce qui est du recrutement, de la promotion et de la formation dans les entreprises et communautés ciblées.	50 entreprises participant à la promotion de l'égalité au travail en adhérant au projet.	22 entreprises participent ou se disent intéressées
	Boîte à outils sur l'égalité des genres au travail est à la disposition des entreprises.	Commencera au 4 ^e trim. 2 ^e année
	Évaluation des besoins des travailleuses dans les communautés sélectionnées.	1 évaluation menée à bien
	Création d'un organe consultatif.	Fait
	Amélioration de la situation de la disparité entre les sexes au Maroc	En cours
Objectif direct 1 : Les entreprises soutenues améliorent sensiblement la qualité de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel y compris en adoptant/mettant en œuvre des normes d'égalité entre les hommes et les femmes et en améliorant le recours à la médiation	70 % des entreprises RSE soutenues améliorent leur note en matière d'égalité	Évaluation au 4 ^e trim. 2 ^e année
	60 % des entreprises outre RSE touchées par la campagne du projet entament des processus d'égalité entre les sexes.	Évaluation au 4 ^e trim. 2 ^e année
Extrant 1.1 : Plans d'action sur l'égalité entre les hommes et les femmes mis en œuvre dans les entreprises soutenues.	15 entreprises RSE soutenues par le projet	Objectif atteint : 7 soutenues à mi-parcours
	100 % des entreprises RSE soutenues identifient des disparités entre les genres et des opportunités d'améliorer l'égalité dans la gestion des RH	4 audits de genre terminés (disparités identifiées) Préparation de 3 rapports en cours
	70 % entreprises RSE soutenues offrent des conditions de travail adéquates à toutes les employées conformément à la législation.	Évaluation au 4 ^e trim. 2 ^e année
	70 % des entreprises RSE soutenues examinent leurs procédures de gestion des RH et leurs langages spécifiques concernant l'égalité entre les sexes en matière de recrutement, rémunération et évaluation des parcours. Ou mettent en œuvre des mesures axées sur l'égalité entre les hommes et les femmes.	Évaluation au 4 ^e trim. 2 ^e année
	70 % des entreprises RSE soutenues examinent leurs communications pour promouvoir une égalité réelle entre les sexes.	Évaluation au 4 ^e trim. 2 ^e année

Domaine	Indicateur de performance	État
	50 % des entreprises RSE soutenues améliorent la participation des femmes aux organes de direction, de décision et de représentation des travailleurs.	Évaluation au 4 ^e trim. 2 ^e année
Extrant 1.2 : Mécanismes de résolution des conflits entre la direction et les travailleurs améliorés dans les entreprises soutenues.	30 % des entreprises participant à la formation sur la médiation améliorent leurs mécanismes de résolution des conflits après le stage.	Reporté
Extrant 1.3 : Meilleure prise de conscience et renforcement des avantages de l'égalité entre les hommes et les femmes pour les employés et les entreprises	50 entreprises touchées par campagne du projet.	22 entreprises touchées
	50 % des entreprises touchées par la campagne du projet utilisent la boîte à outils sur l'égalité des sexes.	Boîte à outils sera élaborée au 4 ^e trim. 2 ^e année
	100 % des entreprises le demandant ont reçu des directives pour améliorer leur note sur l'égalité des sexes.	Évaluation au 4 ^e trim. 2 ^e année
Objectif direct 2 : La participation économique des femmes est facilitée par l'amélioration de leur connaissance des droits du travail et de l'infrastructure dans les communautés sélectionnées	Les communautés sélectionnées investissent dans l'amélioration de la couverture/disponibilité de soutien des travailleuses dans au moins 2 des 3 domaines d'amélioration identifiés.	En cours
Extrant 2.1 : Acteurs locaux adoptent formellement les recommandations de l'évaluation	70 % des acteurs locaux adoptent formellement les recommandations de l'évaluation	En cours
Extrant 2.2 : Acteurs locaux collaborant à la mise en œuvre des recommandations prioritaires.	2/3 des principales priorités concernant l'accès et la rétention des femmes au travail sont soutenues.	En cours
Extrant 2.3 : Jeunes femmes formées entrent dans la population active.	70 % des jeunes femmes aidées trouvent un emploi	25 % ont trouvé un emploi (objectif non atteint)
Extrant 2.4 : La connaissance des droits des travailleurs améliore les conditions de travail des femmes soutenues	70 % des travailleuses ciblées dans les quartiers aidés sont au courant de leurs droits.	Difficile à évaluer

ANNEXE B : Termes de référence de l'évaluation

TERMES DE RÉFÉRENCE

pour l'

ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE INDÉPENDANTE

du

PROJET *Wad3éyarti* : Agir pour l'égalité entre les hommes et les femmes

au

MAROC

Numéro de l'accord de coopération	: IL-25260-14-75-K
Agence de financement	: Département du Travail des États-Unis
Organisation donataire	: Management Systems International
Dates d'exécution du projet	: 31 décembre 2013 – 30 décembre 2016
Type d'évaluation	: Évaluation finale indépendante
Dates du travail de terrain de l'évaluation	: 19-30 octobre 2015
Date de préparation des TDR	: août 2015
Total fonds du projet de l'USDOL sur la base de l'accord de coopération	: 998 384 dollars É.-U.

Vendeur pour le contrat d'évaluation



Sistemas, Familia y Sociedad
Consultores Asociados

ACRONYMES

AFEM	<i>Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc</i>
ATC	Assistance technique et coopération
CEACRILO	Comité d'experts sur l'application des conventions et recommandations
CGEM	<i>Confédération générale des entreprises du Maroc</i>
COR	Représentant du contractant
IEG	Indice d'égalité de genre
ILAB	Bureau international des affaires du travail du département du Travail (USDOL)
ILS	Normes internationales du travail
ISO	Organisation internationale de normalisation
MSI	Management Systems International
OIT	Organisation internationale du travail
OSC	Organisation de la société civile
OTLA	Bureau du commerce et des affaires du travail
PME	Petites et moyennes entreprises
PMP	Plan de performance du projet
TPR	Rapport d'avancement technique
SFS	Sistemas, Familias y Sociedad
TDR	Termes de référence
TPM	Réunion de l'équipe de planification
USDOL	Département du Travail des États-Unis

I. Généralités et justification

USDOL – OTLA

Le Bureau du commerce et des affaires du travail (OTLA) est un service du Bureau international des affaires du travail (ILAB) du département du Travail des États-Unis (USDOL). Il a pour mandat de faire respecter les politiques du travail liées au commerce, de coordonner la coopération technique internationale à l'appui des dispositions portant sur le travail dans les accords de libre-échange, d'élaborer et de coordonner les positions du département du Travail en matière de politique économique internationale et de participer à la formulation de la politique des États-Unis dans ce domaine, et d'offrir des programmes de services, d'information, de spécialistes et de coopération technique qui appuient efficacement les responsabilités à l'international du département du Travail des États-Unis et les objectifs de la politique des États-Unis en matière de travailleurs étrangers.

Au sein de l'OTLA, la division de l'assistance technique et de la coopération (ATC) fournit une assistance technique en vue d'améliorer les conditions de travail et faire respecter les droits des travailleurs à l'international. L'ATC œuvre avec d'autres gouvernements et organisations internationales pour identifier l'assistance dont certains pays pourraient avoir besoin pour améliorer les conditions de travail de leur main d'œuvre. À l'heure actuelle, l'ATC finance plus de 20 projets actifs d'assistance technique partout dans le monde offrant une assistance technique visant à améliorer les conditions de travail et les moyens de subsistance des ouvriers et à faire respecter le droit du travail. Depuis 1995, l'ATC a financé des programmes dans plus de 72 pays : ils s'attaquent à une large gamme de problèmes du travail.

Contexte du projet⁶

Le Maroc a fait de gros progrès en termes de législation et d'autres déclarations traitant de l'égalité des hommes et des femmes sur les lieux de travail. Cependant, malgré ces améliorations et son image de pays en cours de modernisation, il reste derrière la plupart des pays ayant le même potentiel que lui pour ce qui est des relations du travail, notamment dans les domaines de l'emploi des femmes, de leur promotion et de la parité des rémunérations. L'analyse effectuée par MSI des notes du Maroc dans l'Indice mondial des disparités entre hommes et femmes du Forum économique mondial montre qu'elles stagnent et que le pays perd du terrain par rapport à d'autres pays de la région ainsi qu'à ceux ayant des aspirations identiques.

⁶ Adapté du descriptif du projet, des TPR et du Rapport 2015 de l'Association démocratique des femmes du Maroc (consulté le 28 août 2015) : <http://www.tanmia.ma/rapport-de-levenement-parallele-de-jossour-forum-des-femmes-marocaines-les-droits-des-femmes-marocaines-20-ans-apres-beijing-59eme-session-de-la-commission-de-la-condition-de-l/>

Fortes de quatre millions, les Marocaines vivent de plus en plus en milieu urbain et travaillent ou cherchent un travail correct dans des entreprises de transformation, industrielles ou de services. L'analyse par MSI des femmes sur le marché du travail marocain montre qu'elles travaillent dans tous les secteurs et représentent la majorité de la main d'œuvre dans certains sous-secteurs industriels. Il existe des schémas de différentiels entre les hommes et les femmes pour ce qui est du recrutement, de la formation, de la promotion et du salaire dans tous les secteurs.

Un récent rapport du Forum Jossour des femmes marocaines, sous la direction de l'Association démocratique des femmes marocaines, déclarait que le Maroc n'avait guère fait de progrès dans le domaine des droits de la femme. Selon de rapport :

- 62,8 % des femmes sont victimes de violence, dont 55 % dans le contexte du mariage.
- Le Code du travail ne couvre pas les activités principalement menées par des femmes dont les travaux domestiques, les activités non rémunérées dans le secteur agricole (main d'œuvre familiale) ou l'achat de terre.
- 12,8 % des membres du gouvernement étaient des femmes en 2014 contre 21,2 % en 2007.
- Un tiers des fonctionnaires sont des femmes et 12 % seulement occupent des postes de direction.
- Les mariages des mineures ont doublé en 10 ans (18 341 en 2004 contre 35 152 en 2013).
- Dans les médias, les femmes n'apparaissent que dans les émissions de cuisine et de mode.

Pour amener les transformations requises pour améliorer l'égalité entre les sexes, le rapport de MSI sur la situation actuelle au Maroc concluait que, dans la situation actuelle du pays, le meilleur point d'intervention pour obtenir un impact maximum et apporter des changements importants dans la vie des travailleuses se situait au niveau des entreprises individuelles, par le biais de changements volontaires, plutôt que par des actions de plaidoyer dans les rues ou au niveau communautaire.

Le projet *Wad3éyati* au Maroc⁷

Le 27 décembre 2013, Management Systems International (MSI) a signé un Accord de coopération avec l'OTLA d'un montant de 998 384 dollars É.-U. pour l'exécution d'un projet nommé « *Wad3éyati* : Agir pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel au Royaume du Maroc ». Le projet a démarré le 31 décembre 2013 et court jusqu'au 30 décembre 2016.

⁷ Adapté du descriptif du projet *Wad3éyati* et des TPR

L'objectif de développement du projet *Wad3éyati* est de soutenir l'amélioration de « l'égalité dans le milieu professionnel au Maroc pour ce qui est du recrutement, de la promotion et de la formation dans les entreprises et communautés ciblées ». *Wad3éyati*, terme qui signifie « ma situation » en arabe, vise à améliorer les conditions d'accès et de rétention des femmes au travail.

Les bénéficiaires prévues sont les travailleuses marocaines. La stratégie de MSI pour améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes dans les divers aspects de la vie professionnelle des femmes est centrée sur les entreprises marocaines et plus spécialement sur les politiques et pratiques de leurs départements des ressources humaines comme moyen ou « chemin critique » que doivent suivre les changements si l'on veut arriver à une plus grande égalité entre les sexes sur les lieux de travail. C'est la raison pour laquelle *Wad3éyati* se focalise sur le groupe des entreprises marocaines, tant les plus grandes que celles de moyenne et petite taille.

Les bénéficiaires directs du projet sont :

- Les travailleuses et les femmes de 15 à 30 ans à la recherche d'un emploi dans les communautés sélectionnées, et plus particulièrement les travailleuses et les jeunes femmes semi-qualifiées ou sans qualifications. Sept cents cinquante femmes travailleront dans les 50 entreprises participant au projet et 400 femmes de l'arrondissement de Sidi Bernoussi de Casablanca seront sensibilisées à leurs droits en tant que travailleuses.
- Six organisations de la société civile (OSC) ciblées dans les communautés sélectionnées qui offrent des formations professionnelles et des placements aux femmes.
- Les entreprises membres de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). Jusqu'à 50 entreprises certifiées au plan de la responsabilité sociale (RSE) recevront une aide qui les fera avancer dans la voie d'une plus grande égalité entre les hommes et les femmes et de pratiques commerciales plus responsables socialement. Cette aide comprendra un étalonnage annuel des disparités entre les sexes, un soutien visant à améliorer les procédures des départements RH ciblant spécifiquement l'égalité entre les sexes en matière de recrutement, de rémunération et de parcours professionnel, un soutien visant à renforcer la participation des femmes aux organes de direction, un soutien visant à offrir une organisation flexible du travail bénéficiant aux femmes, et une amélioration des communications avec les employés.
- Certaines entreprises membres de l'Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc (AFEM) afin de reproduire et d'offrir une assistance à de petites et moyennes entreprises (PME).
- 750 femmes à tous les niveaux hiérarchiques dans les entreprises participant au projet :
 - direction – impliquant la supervision d'un service ou des responsabilités équivalentes ;
 - professionnelles/techniciennes ; et
 - employées semi-qualifiées ou sans qualifications.

Les bénéficiaires indirects sont :

- 380 inspecteurs du travail chargés de vérifier le respect du Code du travail dans les entreprises de plus de 10 employés.
- Les employés des entreprises soutenues qui profiteront des formations et des améliorations dans les conditions de travail du fait de la mise en œuvre de plans d'action sur l'égalité des hommes et des femmes dans leurs entreprises. Les 15 entreprises soutenues directement par le projet emploient au moins 2 000 personnes.

Les syndicats et les ministères, même s'ils entrent dans le cadre du projet, ne sont pas considérés comme bénéficiaires ciblés par *Wad3éyati*. Les données de base portant sur les conditions de travail saisies par le projet fourniront des intrants visant à améliorer leurs stratégies.

La stratégie de *Wad3éyati* pour améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes au travail au Maroc vise à :

1. Améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel pour ce qui est de l'embauche, de la promotion et de la formation par le biais de :
 - L'augmentation de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le cadre de travail des entreprises soutenues par le projet, y compris l'adoption/la mise en œuvre de normes d'égalité et le recours accru à la médiation ; et
 - L'expansion des pratiques dans des entreprises et des associations d'affaires additionnelles.

Pour atteindre ces objectifs, *Wad3éyati* se concentre sur le rôle central, à ce moment de l'histoire du Maroc, que doivent jouer les entreprises dans la mise en œuvre des avancées législatives et constitutionnelles durement acquises et dans la réalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes. Le programme de certification est rigoureux et incorpore les normes ISO 2600 reconnues à l'international pour améliorer la qualité et la compétitivité des entreprises tout en se focalisant aussi sur les questions de responsabilité sociale propres au Maroc.

Par ailleurs, *Wad3éyati* envisage aussi d'offrir un soutien à des entreprises membres d'autres organisations, comme l'AFEM, sans limitation de secteur géographique ou d'activité, qui chercheraient à avancer dans la voie d'une plus grande égalité entre les hommes et les femmes et de pratiques commerciales plus responsables socialement. MSI prévoit plusieurs vagues d'expansion du groupe cible pendant la vie du projet en fonction de la prise de conscience accrue des avantages pour les entreprises participantes de l'amélioration de l'égalité entre les hommes et les femmes au travail.

Un système transparent de classement organisationnel et un processus connexe d'égalité entre les hommes et les femmes fondé sur le travail analytique des ressources humaines (par exemple l'« indice d'égalité de genre (IEG) ») sont introduits dans les entreprises adhérant au projet. Ces entreprises participeront activement tant au moment du démarrage qu'à l'évaluation dans le temps des améliorations. Sur la base des recommandations de l'évaluation IEG, *Wad3éyati* œuvre aussi avec les entreprises à préparer des plans d'action

prônant l'égalité des sexes et se focalisant sur les domaines dans lesquels les entreprises souhaitent le plus renforcer l'égalité entre les hommes et les femmes. *Wad3éyati* travaillera avec les entreprises qui cherchent à introduire ou à accroître le rôle de la médiation pour résoudre les conflits liés au travail allant des conflits formels entre la direction et les ouvriers à des plaintes pour harcèlement sexuel portées par un employé, et les questions afférentes à l'égalité du traitement des femmes en matière de formation offerte par l'entreprise, d'embauche et de promotion dans l'entreprise.

2. Résoudre les questions portant sur l'infrastructure et les services communautaires pour améliorer l'accès des femmes à l'emploi et la rétention dans leur emploi dans les milieux professionnels des communautés cibles par le biais de :

- L'amélioration des infrastructures et/ou un meilleur accès aux services liés au travail dans les communautés choisies ; et
- La meilleure connaissance de leurs droits par les travailleuses appuyées par le projet.

Wad3éyati comprend un volet pilote dans au moins une communauté de Casablanca (le centre des affaires du pays où l'on trouve un tissu industriel dense et une forte concentration de travailleuses et de femmes cherchant à entrer dans la population économiquement active), qui explorera des démarches ciblées visant à minimiser les obstacles de l'infrastructure communautaire qui empêchent les femmes de travailler. Les femmes employées dans les usines du quartier ou qui cherchent un emploi formel seront la cible de ce volet pilote mais les femmes travaillant dans tous les secteurs, y compris le secteur informel, pourraient en profiter. *Wad3éyati* se focalisera sur la mobilisation de l'énergie et des ressources de la communauté par le biais de dialogues entre les secteurs public et privé portant sur des solutions possibles. Les améliorations dans l'infrastructure et les services communautaires visant à appuyer l'accès et le maintien des femmes au travail porteront sur la sécurité, les transports, une garderie et d'autres services que les communautés cibles pourront choisir.

Une évaluation initiale sera menée dans la communauté de Sidi Bernoussi, fondée sur une approche collaborative impliquant des travailleuses ainsi que les autorités locales, des OSC et des prestataires de services, afin d'identifier et de s'attaquer aux problèmes prioritaires qui dissuadent les femmes de travailler ou posent de gros problèmes pour celles qui le font. Sur la base des recommandations de cette évaluation, *Wad3éyati* aidera la communauté à s'attaquer aux problèmes fondamentaux pour améliorer l'infrastructure et les services communautaires et aider les travailleuses.⁸ Au niveau communautaire, *Wad3éyati*, par le biais de l'Heure joyeuse, offrira une formation à l'entrée sur le marché du travail à un échantillon de jeunes femmes n'ayant pas terminé leurs études, semi-qualifiées ou non qualifiées, vulnérables et ayant entre 15 et 30 ans. De même, dans la mesure où l'ignorance de leurs droits au travail peut accroître le risque de discrimination à l'encontre des travailleuses, *Wad3éyati* organisera des activités de sensibilisation de 400 femmes à leurs droits.

Le cadre de résultats ci-après récapitule les principaux objectifs et résultats attendus du projet.

⁸ La première évaluation a identifié les problèmes d'infrastructure et de soutien comme étant prioritaires, dont la sûreté/sécurité, les transports et la garde des enfants. Dans un second projet pilote, *Wad3éyati* sera souple afin de satisfaire les besoins identifiés, quels qu'ils soient.

Cadre de résultats de *Wad3éyati*

Hypothèse de base : Les entreprises ont leur propre intérêt à cœur ; l'amélioration de l'égalité entre les sexes doit donc être bon pour les affaires.

Objectif de développement : Améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel au Maroc pour ce qui est de l'embauche, de la promotion et de la formation dans les entreprises et les communautés ciblées.

Hypothèse de base : L'égalité entre les hommes et les femmes requiert des relations de travail et une gestion des ressources humaines constructives.

Objectif direct 1 : Les entreprises améliorent sensiblement la qualité de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel y compris en adoptant/mettant en œuvre des normes d'égalité entre les hommes et les femmes et en améliorant le recours à la médiation.

Indicateurs :

70 % des entreprises soutenues améliorent leur note en matière d'égalité

60 % des entreprises outre celles déjà appuyées qui sont touchées par la campagne du projet mettent en place des processus d'égalité entre les sexes.

Objectif direct 2 : La participation économique des femmes est facilitée par l'amélioration de leurs connaissances des droits des travailleurs et de l'infrastructure dans les communautés sélectionnées.

Indicateurs :

Les communautés ciblées investissent dans l'amélioration de la couverture/disponibilité du soutien des travailleuses dans deux des trois principaux domaines identifiés.

Hypothèses de base : L'économie marocaine connaît une croissance soutenue de 2-4 % et continue de créer des emplois dans tous les secteurs. Aucun choc extérieur majeur. La majorité des entreprises aidées sont suffisamment importantes pour poursuivre leurs activités de recrutement et de promotion pendant la durée de vie du projet (c'est-à-dire à faire des progrès visibles).

Sous-objectif direct 1.1 : Les systèmes de RH des entreprises sont améliorés pour intégrer l'égalité entre les hommes et les femmes.

Indicateurs :

- 100 % des entreprises soutenues identifient les disparités entre les genres et les opportunités d'améliorer l'égalité dans la gestion des RH.

- 70 % des entreprises soutenues offrent des conditions de travail adéquates à toutes les employées conformément à la législation.
- 70 % des entreprises soutenues examinent leurs procédures de gestion des RH ciblant l'égalité entre les sexes en matière de recrutement, de rémunération et d'évaluation des parcours. Ou mettent en œuvre des mesures axées sur l'égalité des sexes (par ex. par la création des comités sensibles aux questions d'égalité entre les sexes).
- 70 % des entreprises soutenues examinent leurs communications en vue de promouvoir avec efficacité l'égalité entre les sexes efficace
- 50% des entreprises soutenues améliorent la participation des femmes au sein des organes de direction, de décision et de représentation des travailleurs

Extrant 1.1

Les améliorations dans les relations de travail sont rentables en termes de productivité et de compétitivité.

Sous-objectif direct 1.2 : Les entreprises ont de plus en plus recours à la médiation pour résoudre les conflits du travail.

Indicateur :

30 % des entreprises ciblées améliorent leurs mécanismes de médiation après leur formation.

Extrant 1.2

L'amélioration du dialogue entre les ouvriers et la direction et de la médiation ont un impact positif sur les conditions de travail.

Objectif direct 1.3 : Ces pratiques sont étendues à d'autres entreprises et associations.

Indicateurs :

50 % des entreprises ciblées utilisent la boîte à outils sur l'égalité.

100 % des entreprises en faisant la demande reçoivent des directives sur la manière d'améliorer leur score en matière d'égalité entre les sexes.

Extrant 1.3 : Les entreprises plus mûres et plus responsables socialement peuvent devenir des exemples en matière d'égalité des sexes pour d'autres entreprises intéressées.

Extrants 1.1, 1.2, 1.3

- Les mesures axées sur l'égalité des sexes sont mise en œuvre dans les entreprises soutenues.
- Les mécanismes de résolution des problèmes et des conflits entre les ouvriers et la direction sont renforcés dans les entreprises soutenues.
- Le recours à la boîte à outils sur la prise de conscience de l'égalité entre les hommes et les femmes et sur ses avantages pour les travailleurs et les entreprises est élargi.

Sous-objectif direct 2.1 : Les acteurs locaux sont conscients des obstacles auxquels font face les travailleuses.

Indicateur :

- 70 % des acteurs locaux adoptent formellement les recommandations des évaluations.

Sous-objectif direct 2.2 : Améliorer la coordination entre les communautés pour s'attaquer aux obstacles auxquels font face les travailleuses.

Indicateur :

- 2/3 des grandes priorités portant sur l'amélioration de l'accès et du maintien des travailleuses dans leur emploi sont soutenues.

Sous-objectif direct 2.3 : Accroître l'accès des jeunes femmes à l'emploi

Indicateur :

- 70 % des jeunes femmes aidées ont trouvé un emploi.

Extrants 2.1, 2.2, 2.3

La démarche de zone industrielle s'attaquant au problème de l'accès aux services du travail et de l'infrastructure peut améliorer l'accès et la rétention des femmes dans leur emploi et protéger leurs droits.

Sous-objectif direct 2.4 : Meilleure prise de conscience des droits des travailleuses dans les quartiers soutenus.

Indicateur :

70 % des travailleuses ciblées dans les quartiers soutenus sont informées de leurs droits.

Extrant 2.4

La meilleure connaissance de leurs droits par les femmes leur permet d'exercer ces droits sur leurs lieux de travail

Extrants 2.1, 2.2, 2.3, 2.4

- Les acteurs locaux adoptent formellement les recommandations des évaluations.
- Les acteurs locaux s'unissent pour mettre en œuvre les recommandations prioritaires.
- Les jeunes femmes ayant reçu une formation entrent dans la vie active.
- La connaissance des droits du travail améliore les conditions de travail des femmes aidées.

II. But et portée de l'évaluation

En application des lignes directrices de procédure de gestion de l'USDOL, les projets financés par l'OTLA doivent faire l'objet d'une évaluation intermédiaire et d'une évaluation finale. L'évaluation intermédiaire de *Wad3éyati* est prévue pour août/septembre 2015.

But et portée de l'évaluation intermédiaire

L'évaluation intermédiaire mesurera et évaluera les résultats des deux premières années d'exécution du projet, disant dans quelle mesure le projet était (logiquement) valide et adapté aux besoins et priorités des groupes cibles et quels éléments en ont été efficaces ; elle déterminera également si le projet est en passe d'atteindre ses buts et objectifs. Pendant sa mission, l'évaluatrice pourra aussi identifier d'autres points importants susceptibles d'être inclus dans son analyse.

L'évaluation portera principalement sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet. Plus précisément, l'évaluatrice devra :

1. Évaluer la validité de la structure, des objectifs, de la stratégie et des hypothèses du projet ainsi que sa pertinence pour ce qui est de la question de l'égalité entre les hommes et les femmes et des droits des travailleuses au Maroc
2. Évaluer si les activités du projet sont exécutées conformément à sa structure. Identifier les principaux échecs et réussites dans les domaines de l'infrastructure, de la formation et des services de sensibilisation en termes de ciblage, de qualité de la conception et de mise en œuvre du projet.
3. Déterminer si le projet atteint ses objectifs et en identifier les réussites/échecs. Analyser les facteurs contribuant à des échecs ou réussites, y compris a) ceux sur lesquels le projet est en mesure d'agir et b) les facteurs externes sur lesquels le projet n'a aucun contrôle. Ils peuvent inclure le soutien et la participation des parties prenantes au projet ainsi que les obstacles et les éléments favorables à sa mise en œuvre réussie.
4. Décrire les résultats du projet au moment de l'évaluation tant au niveau institutionnel que communautaire, y compris les effets voulus ou non sur les groupes cibles. Cette description pourra inclure les effets attendus ou non des interventions sur les relations entre les hommes et les femmes.
5. Évaluer les mesures prises par le projet pour intégrer ses activités dans la vie courante et les efforts des parties prenantes pour reproduire/poursuivre ses activités. Recommander des actions pour renforcer sa durabilité avant qu'il ne finisse.
6. Identifier les mesures prometteuses susceptibles d'aider à reproduire le projet ou d'en élargir la taille ou la portée soit au Maroc (dans d'autres régions/secteurs) soit dans la région Moyen-Orient-Afrique du Nord, l'utilisant comme modèle pour promouvoir une

plus grande égalité entre les hommes et les femmes. Examiner la possibilité de ce faire compte tenu des ressources minimales

7. Présenter des recommandations visant à proposer au projet les meilleurs moyens de mesurer et de présenter ses résultats pour qu'à sa conclusion toute reproduction éventuelle se fonde sur des données robustes et prouvées pendant toute la durée de son exécution. Les recommandations devraient également identifier les modifications possibles à apporter à la structure du projet pour améliorer la valeur des interventions sur le problème de l'égalité entre les hommes et les femmes.

L'évaluation identifiera les domaines d'exécution spécifiques susceptibles d'être modifiés pour que le projet rencontre tout le succès possible pendant le reste de sa durée de vie. Elle présentera des recommandations de modification pour les interventions qui ont rencontré des obstacles ou ont failli à donner les résultats attendus.

L'évaluation examinera dans quelle mesure le projet a commencé à prendre des mesures pour assurer sa durabilité et elle présentera des recommandations visant à garantir que les démarches et les bénéficiaires du projet perdureront après son achèvement, y compris pour ce qui est des sources de financement et des partenariats avec d'autres organisations.

L'évaluation intermédiaire couvre un examen et une évaluation de toutes les activités menées au titre de l'Accord de coopération entre l'USDOL et le MSI. Toutes les activités menées depuis le lancement du projet jusqu'au moment du travail de terrain de l'évaluation devront être prises en compte. Les données recueillies pour l'évaluation viendront avant tout de documents et de rapports choisis du projet et d'interviews du personnel clé du projet, de partenaires et de parties prenantes au Maroc. Le projet sera évalué dans l'optique d'un large éventail de parties prenantes qui participent au projet et devraient bénéficier de ses interventions.

La liste des questions d'évaluation spécifiques donnée ci-dessous pourra être modifiée en tant que de besoin par les parties prenantes et l'évaluatrice avant le travail de terrain. L'évaluatrice pourra aussi identifier d'autres points importants susceptibles d'être inclus dans son analyse.

Utilisateurs prévus

Les utilisateurs attendus sont l'OTLA, MSI, le gouvernement du Maroc et d'autres parties prenantes œuvrant à améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes et les droits des travailleurs au Maroc. Les résultats, conclusions et recommandations serviront aussi à informer des parties prenantes sur la structure et l'exécution de projets ultérieurs dans le pays et ailleurs.

Le rapport d'évaluation sera publié sur le site web de l'USDOL et doit donc prendre la forme d'un document indépendant, donnant tous les renseignements pertinents aux lecteurs qui ne connaîtraient pas les détails du projet.

Questions de l'évaluation

La liste des questions spécifiques auxquelles l'évaluation devra donner une réponse figure ci-dessous. L'évaluatrice pourra ajouter des questions, en éliminer certaines et modifier leur ordre mais la liste finale devra être approuvée par l'USDOL.

Validité et pertinence de la structure du projet

1. La structure du projet est-elle logique et cohérente ? Les objectifs/résultats, les cibles et le calendrier sont-ils réalistes ?
2. Évaluer l'exhaustivité de l'analyse des besoins menée au début de la préparation et de l'exécution du projet. Les hypothèses sous-tendant la structure du projet étaient-elles basées sur la raison/l'expérience et les facteurs externes impactant sur l'exécution du projet ont-ils été suffisamment pris en compte ?
3. Dans quelle mesure les objectifs directs du projet sont-ils alignés sur les besoins identifiés au début du projet pour les groupes ciblés directement ou indirectement ? Les besoins des parties prenantes ont-ils changé depuis le lancement du projet, affectant la pertinence du projet et de ses interventions ?

Suivi du projet et collecte des données

4. Le plan de performance du projet (PMP) et le système de suivi connexe sont-ils pratiques, utiles, suffisants et rentables pour la direction du projet ? À quels problèmes se sont heurtés le PMP et les indicateurs ? la collecte des données ? les rapports ? Les indicateurs et les jalons/cibles du projet doivent-ils être modifiés/affinés afin de mieux saisir l'impact du projet sur les relations entre les sexes ?
5. Comment les données recueillies sont-elles utilisées ? Serait-il possible de les utiliser mieux ? Est-ce que l'on collecte et analyse des informations afin d'évaluer les effets d'une intervention sur les relations de genre ?
6. La collecte des données (la base des données) est-elle appropriée pour saisir les informations sexospécifiques ? Faut-il prévoir des mesures budgétaires spécifiques pour collecter ces informations ? Le projet a-t-il les capacités voulues pour recueillir ce genre d'information et mener une analyse de genre ?
7. Les partenaires communautaires pensent-ils que l'enquête menée pour identifier les problèmes auxquels se heurtent les femmes de la zone de Sidi Bernoussi était un outil utile ? Pensent-ils que ses conclusions reflètent les préoccupations des femmes de la communauté ?

Avancement et efficacité du projet

8. Comment est-ce que d'autres initiatives portant sur les problèmes au travail et l'autonomisation des femmes et d'autres organisations (OIT, USDOL, USAID et d'autres) interagissent avec les interventions du projet et comment influent-elles sur sa mise en œuvre et ses résultats ?
9. Quel est le niveau d'engagement du gouvernement, des organisations de patrons et des employés dans le projet ? Comment leur engagement et leur participation (ou leur absence d'engagement et de participation) ont-ils affecté sa mise en œuvre ?

10. Les entreprises qui ont accepté de mener des audits de genre pensent-elles que l'analyse de leurs données internes a été juste et est représentative de l'entreprise et qu'elle leur permet de préciser exactement les domaines de croissance en matière d'égalité ? Les recommandations étaient-elles adaptées à l'entreprise et étaient-elles spécifiques, faisables et mesurables ? Offraient-elles de bonnes solutions possibles pour les problèmes notés par l'audit de genre ?

Efficiencia de l'utilisation des ressources

11. Les ressources ont-elles été utilisées de manière efficace ? Dans quelle mesure les activités prévues sont-elles mises en œuvre en temps voulu et dans les limites des prévisions budgétaires inscrites dans le descriptif original et dans les plans de travail suivants du projet ? Présenter brièvement les obstacles rencontrés, comment ils ont été surmontés et à quel coût.
12. Le projet utilise-t-il ou partage-t-il ses matériels avec d'autres projets, organisations ou partenaires ou bien incorpore-t-il les matériels existants en tant que de besoin ?

Efficacité des dispositions de gestion

13. Le projet reçoit-il un soutien politique, technique et administratif approprié de la part de ses partenaires nationaux et internationaux ?
14. Les communications entre l'équipe du projet, son siège national et international et le donateur (USDOL) sont-elles efficaces ? Comment les relations entre l'USDOL et l'équipe technique du projet pourraient-elles être améliorées ?
15. Le projet a-t-il créé des mécanismes de partage des connaissances en matière d'égalité entre les sexes ?
16. Les entreprises menant des audits de genre et les partenaires communautaires pensent-ils que le personnel de *Wad3éyati* a fait preuve de professionnalisme et de ponctualité dans ses communications ?

Impact et orientation vers la durabilité

17. Que peut-on dire de l'engagement des parties prenantes de continuer à offrir les services et à utiliser les connaissances/outils acquis durant le projet ? Dans quelle mesure continueront-elles à mener les activités lancées par le projet après sa conclusion et sans le financement de l'USDOL ? Que faudra-t-il faire pour les persuader d'utiliser les compétences acquises ou de lancer de nouvelles activités à l'avenir ?
18. Les entreprises menant des audits de genre pensent-elles que leur participation au projet a fait une différence positive pour les employées et a préparé l'entreprise à mieux promouvoir un traitement équitable entre les sexes ? Recommanderaient-elles à d'autres entreprises de participer ?
19. Existe-t-il un cadre adéquat qui permettra au comité sur l'égalité entre les hommes et les femmes de perdurer et d'apporter des changements dans un proche avenir ?

20. Les partenaires communautaires pensent-ils que la garderie est sur la bonne voie pour réussir ? Dans l'affirmative, que faudra-t-il faire pour l'y maintenir ? Dans la négative, quelles modifications faut-il lui apporter ? Le projet a-t-il facilité des partenariats qui n'auraient pas vu le jour sans lui ? Quelle est l'importance de l'implication actuelle du projet ?

III MÉTHODOLOGIE ET CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

A. Approche

La performance sera évaluée selon six critères : pertinence et adéquation stratégique ; validité de la structure du projet ; avancement et efficacité du projet ; efficience de l'utilisation des ressources ; orientation de l'impact et durabilité du projet ; et efficacité des dispositions de gestion.

Le travail de terrain de l'évaluation sera de nature qualitative et participative. Les informations qualitatives seront fournies par des visites sur le terrain, des interviews et des groupes de réflexion selon les besoins. Les opinions des parties prenantes contribueront à améliorer et clarifier le recours à l'analyse quantitative. La nature participative de l'évaluation contribuera à renforcer le sentiment d'appropriation des parties prenantes.

Les données quantitatives viendront des documents du projet, dont les rapports d'avancement, les rapports d'avancement technique (TPR), les tableaux de suivi des données et d'autres rapports éventuellement disponibles. Le rapport présentera en annexe un tableau donnant une vue d'ensemble de l'avancement du projet indiquant les indicateurs, les cibles et les résultats à ce jour (voir un exemple de ce genre de tableau à l'annexe 1 de ces termes de référence). S'agissant des indicateurs pour lesquels le projet connaît des difficultés, une courte analyse accompagnera les résultats.

Le processus d'évaluation suivra les principes suivants :

1. Les méthodes de collecte des données et les points de vue des parties prenantes seront triangulés dans toute la mesure du possible.
2. Les sensibilités à l'égalité entre les sexes et les sensibilités culturelles seront intégrées dans l'approche de l'évaluation.
3. Si la démarche suivie dans tous les sites du projet sera uniforme pour garantir la validité d'une bonne analyse qualitative, l'évaluation incorporera une certaine flexibilité pour que les parties prenantes conservent leur sens d'appropriation. Des questions complémentaires non inscrites dans le mandat pourront être posées en garantissant que les besoins clés en information sont satisfaits.

B. Équipe de l'évaluation intermédiaire

L'équipe de l'évaluation intermédiaire comprendra :

1. L'évaluatrice internationale, Nahla Hassan
2. Un membre du personnel du projet pourra accompagner l'équipe pour faire les présentations. Il ne participera ni au processus d'évaluation, ni aux réunions ou aux entretiens entre les informateurs clés et l'évaluatrice.

L'évaluatrice internationale sera chargée de préparer la méthodologie de l'évaluation en consultation avec Sistemas, Familias y Sociedad (SFS), le département du Travail des États-Unis (USDOL) et le personnel du projet, de mener les entretiens et de faciliter les autres processus de collecte des données, d'analyser les matériaux d'évaluation recueillis, de présenter ses impressions sur les conclusions initiales de l'évaluation lors d'une réunion nationale des parties prenantes, et de préparer le rapport d'évaluation.

C. Grandes étapes de l'évaluation

L'évaluation se fera par le biais d'un examen des documents du projet et de visites sur le terrain au Maroc à des fins de consultation du personnel du projet, de responsables du gouvernement, de bénéficiaires, du personnel de l'ambassade des États-Unis et d'autres parties prenantes. Elle comprendra six étapes : i) un examen des documents ; 2) un examen des données d'exploitation et des données financières ; 3) des entretiens avec des informateurs clés ; 4) des visites sur le terrain, y compris des entretiens avec des groupes de réflexion ; 5) des réunions avec les parties prenantes ; et 6) des audioconférences post travail de terrain.

Les principales étapes de l'évaluation seront les suivantes :

1. Examen des documents

L'évaluatrice examinera au moins les documents suivants avant de commencer son travail de terrain.

- Accord de coopération et descriptif du projet ;
- États d'avancement et Rapports d'avancement technique à l'USDOL ;
- Plans de travail ;
- Rapports d'activité ;
- Rapports de mission ;
- Cadres logiques et plans de performance du projet (PMP) ;
- Autres dossiers du projet et rapports éventuellement disponibles.

2. Matrice d'évaluation

Avant de commencer son travail sur le terrain, l'évaluatrice préparera une matrice d'évaluation indiquant l'origine des données qu'elle envisage de recueillir pour chaque question de ses termes de référence. Cela l'aidera à décider de la meilleure manière d'allouer son temps sur le terrain et à garantir qu'elle explore toutes les manières possibles de trianguler les données et d'indiquer clairement l'origine des conclusions de l'évaluation. Elle transmettra cette matrice à SFS avant de commencer son travail sur le terrain

3. Réunion de l'équipe de planification

L'évaluatrice organisera une téléconférence de planification avec l'USDOL et MSI en vue d'arriver à un accord entre l'évaluatrice, l'USDOL et MSI quant au statut du projet, aux sources de données disponibles et aux instruments de collecte et au programme des réunions.

4. Interviews des parties prenantes

L'évaluatrice s'entretiendra avec autant de parties prenantes que possible. Au plan technique, une partie prenante est une personne ou une entité qui a un intérêt dans le projet, par exemple, les chargés de la mise en œuvre, les bénéficiaires directs et indirects, les représentants des syndicats des patrons et des employés, les dirigeants des communautés, les donateurs et le gouvernement. Pour le projet *Wad3éyati* ils incluent, mais non exclusivement :

- Les partenaires commerciaux : CGEM, AXA, la Marocaine des Jeux et des Sports, Sanofi, Novec.
- Les partenaires communautaires : Izdihar, L'Heure Joyeuse, la Division de l'action sociale de la préfecture des arrondissements de Sidi Bernoussi, l'Association des femmes chefs d'entreprise au Maroc, la Confédération générale des entreprises marocaines, les Federal Mediation Conciliation Services.
- Le gouvernement : le ministère de l'Emploi et des Affaires sociales et le ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social.
- Des organisations internationales : l'OIT, l'USAID, l'UNICEF, les organisations internationales de la société civile intéressées par la problématique des femmes.
- Les participantes elles-mêmes (les femmes).

Selon les circonstances, ces réunions se dérouleront en tête à tête ou en groupe. Les modalités précises seront déterminées par le calendrier et la disponibilité des personnes/entités interrogées. Leur calendrier sera préparé par le personnel du projet avant le travail de terrain et coordonné par la personne désignée à cet effet conformément aux demandes de l'évaluatrice et aux termes de référence. L'évaluatrice mènera ses entretiens avec les bénéficiaires et les parties prenantes sans la participation du personnel du projet ou de représentants du donateur.

5. Visites sur le terrain

L'évaluatrice visitera une sélection de sites du projet : c'est elle qui décidera, en dernière analyse, dans quels sites se rendre. Tout sera fait pour inclure des projets ayant connu des réussites et d'autres ayant eu des difficultés. Durant ses visites, elle observera les activités menées et notera les extrants du projet. Les réunions seront programmées avant les visites du personnel du projet de SFI sur le terrain, conformément aux demandes de l'évaluatrice et aux termes de référence.

6. Réunions post travail de terrain

Sa mission terminée, l'évaluatrice présentera un débriefing par téléphone au département du Travail des Etats-Unis, lui expliquant ses conclusions préliminaires et le processus d'évaluation.

D. Échantillonnage, sélection des sites et méthodologie de la collecte des données

Le descriptif de l'évaluation précise deux semaines de travail de terrain, ce qui donne juste le temps de se rendre au Maroc et d'interviewer l'équipe du projet, les principales parties prenantes et un échantillon de bénéficiaires directs et indirects dans chaque région cible. Tout sera fait pour inclure un ensemble divers de sites tant à Casablanca qu'à Rabat.

Critères de sélection des zones d'intervention du projet : Les documents du projet indiquent qu'il est actif dans la zone industrielle de Sidi Bernoussi. Un échantillon d'entreprises de la zone sera choisi avec l'aide de l'équipe du projet. Tout sera fait pour garantir une représentation égale d'entreprises et de communautés ayant connu des réussites et des échecs.

Critères de sélection des personnes interrogées/bénéficiaires : Un échantillon aléatoire de bénéficiaires du projet sera choisi.

Méthodes de collecte des données : Le travail d'évaluation sur le terrain sera de nature qualitative et participative. L'évaluation se fera par le biais d'un examen des documents du projet et de visites sur le terrain au Maroc à des fins de consultation avec la direction et le personnel de MSI et d'autres partenaires chargés de l'exécution, des bénéficiaires, et d'autres parties prenantes. Des consultations sont prévues avec les services et personnels pertinents aux États-Unis et au Caire et la méthode pour ce faire sera déterminée par l'évaluatrice. Elle examinera les intrants des parties prenantes impliquées dans le projet.

Les données seront collectées par le biais de discussions avec des groupes de réflexion et d'entretiens en profondeur.

Autres informations pertinentes : Il ne s'agit pas d'une évaluation formelle d'impact. Les conclusions de l'évaluation seront fondées sur des informations provenant de documents de référence et d'entretiens avec les parties prenantes, le personnel du projet et des bénéficiaires.

E. Considérations éthiques et confidentialité

La mission d'évaluation respectera la confidentialité la plus absolue quant aux informations sensibles et au feedback reçu pendant les entretiens individuels ou de groupe. Pour réduire les risques de distorsion pendant la collecte des données et garantir le maximum de liberté d'expression des partenaires chargés de l'exécution, les parties prenantes, les communautés et le personnel des partenaires chargés de l'exécution ne seront généralement pas présents pendant les entretiens. Cependant, le personnel des partenaires chargés de l'exécution pourra accompagner l'évaluatrice pour faire les présentations en cas de besoin, faciliter le processus d'évaluation, mettre les personnes interviewées à leur aise et permettre à l'évaluatrice d'observer les interactions entre le personnel des partenaires chargés de l'exécution et la personne interviewée.

F. Réunion des parties prenantes

Les parties prenantes se réuniront le 29 septembre 2015 dans le cadre d'un atelier. Cette réunion sera présidée par l'évaluatrice qui donnera son feedback sur les premiers résultats de l'évaluation. Elle rassemblera un large éventail de parties prenantes, dont les partenaires chargés de l'exécution et d'autres parties intéressées. Son ordre du jour sera fixé par l'évaluatrice en consultation avec le personnel du projet. La liste des participants à inviter sera préparée avant la visite de l'évaluatrice et confirmée avec le personnel du projet lors du travail sur le terrain. Le programme exact de l'atelier sera décidé en accord avec les cadres supérieurs du projet durant la première semaine de l'évaluation.

L'atelier servira à présenter les principales conclusions préliminaires et les problèmes émergents, à solliciter des recommandations et à obtenir des explications ou des informations supplémentaires des parties prenantes, y compris de celles qui n'avaient pas été interviewé précédemment. La présentation portera avant tout sur les bonnes pratiques au moment de l'évaluation, sur les enseignements et sur les lacunes restantes identifiées par les parties prenantes. Le rôle de l'évaluatrice est d'analyser et de représenter les points de vue des diverses personnes et documents consultés. Elle se fondera sur son expérience pour partager et enrichir la compréhension des informations collectées pendant l'évaluation. La présentation sera constructive sans s'attarder sur les détails personnels ou du projet.

G. Limitations

L'évaluatrice n'aura pas le temps de se rendre dans tous les sites du projet ; elle ne sera donc pas en mesure de les prendre tous en compte dans la formulation de ses conclusions. Tout sera fait pour qu'elle visite un échantillon représentatif de sites, dont certains auront connu la réussite, d'autres pas.

Les conclusions de l'évaluation se fonderont sur les informations recueillies dans les documents du projet et dans les entretiens avec les parties prenantes, le personnel du projet et les bénéficiaires. L'exactitude de ces conclusions sera fonction de l'intégrité des informations fournies à l'évaluatrice par ces sources et par la capacité de cette dernière de trianguler ces informations.

De plus, la capacité de l'évaluatrice de déterminer l'efficacité sera limitée par la quantité des données financières disponibles. Il n'a pas été inclus d'analyse coût-efficacité parce qu'elle aurait fait appel à des données d'impact, qui ne sont pas disponibles.

H. Calendrier

Le calendrier provisoire est donné ci-dessous ; les dates pourront en être modifiées en tant que de besoin.

Tâche	2015 Date(s)
Projet de TDR présenté à USDOL	Lundi 10 août
Réception intrants USDOL et MSI sur projet de TDR	Vendredi 14 août
Évaluatrice présente méthodologie/plan échantillonnage à SFS	Mercredi 19 août
Évaluatrice soumet liste des parties prenantes/personnes à interviewer à l'évaluation MSI	Mercredi 19 août
Évaluatrice soumet matrice de questions	Lundi 24 août
SFS soumet matrice de questions et itinéraire à USDOL et MSI	Lundi 24 août
TDR finalisé	Mercredi 16 sept.
Évaluatrice présente itinéraire suggéré	Vendredi 18 sept.

Tâche	2015 Date(s)
Appel sur logistique	Mercredi 23 sept.
Finaliser itinéraire de terrain et liste des parties prenantes pour l'atelier	Mercredi 30 sept
Câble de demande d'autorisation envoyé à USDOL	Jeudi 1 ^{er} oct.
Contrat signé par l'évaluatrice.	Vendredi 2 oct.
Évaluatrice entretiens USDOL	Mercredi 7 oct.
Travail sur le terrain	19 – 30 oct.
Réunion avec les parties prenantes	Lundi 2 nov.
Téléconférence de débriefing post travail sur le terrain à USDOL	Mardi 10 nov.
Projet rapport envoyé à SFS pour contrôle de la qualité	Mercredi 18 nov.
Projet rapport à l'USDOL et MSI pour examen sous 48 heures	Mardi 24 nov.
Projet rapport envoyé à l'USDOL, à MSI et aux parties prenantes pour commentaires	Lundi 30 nov.
Commentaires attendus à SFS	Lundi 14 déc.
Rapport revu envoyé par l'évaluatrice à SFS pour contrôle qualité	Vendredi 18 déc.
Rapport revu envoyé à l'USDOL	Mercredi 23 déc.
Approbation USDOL éditer/formater rapport	Vendredi 8 janvier
Rapport final envoyé à l'USDOL	Vendredi 22 janv.

IV. Résultats attendus/produits livrables

Dix jours ouvrables après le retour de l'évaluatrice de ses visites sur le terrain, la première version du rapport d'évaluation sera soumise à SFS. Elle se présentera comme suit :

- I Table des matières
- II Liste des acronymes
- III Résumé analytique – brève vue d'ensemble de l'évaluation, y compris sections IV-IX et principales recommandations (5 pages).
- IV Généralités et description du projet, y compris contexte (1-2 pages)
- V Objectifs et méthodologie de l'évaluation – y compris liste des questions de l'évaluation et audience visée (3-4 pages)
- VI Conclusions de l'évaluation – y compris réponses et preuves pour chacune des questions (15 pages)
- VII Principales conclusions – résumé des conclusions d'ensemble de l'évaluation (1-2 pages)
- VIII Enseignements et bonnes pratiques (1.2 pages)
- IX. Recommandations – identifiant entre parenthèses la partie prenante concernée (1-2 pages)
 - Principales recommandations – critiques pour atteindre les objectifs du projet et détermination des changements à apporter pour la future programmation

- Autres recommandations – en tant que de besoin

X. Annexes, dont mais sans limitation :

- Vue d'ensemble de l'avancement du projet (voir modèle dans l'Annexe 1 ci-dessous)
- TDR
- Matrice de questions
- Liste des documents étudiés
- Liste des entretiens, réunions et site visités
- Ordre du jour de la réunion des parties prenantes et liste des participants.

Le rapport fera environ 30 pages pour sa partie principale, non inclus le résumé analytique et les annexes.

Le premier jet du rapport sera transmis à OTLA et MSI pour un examen sous 48 heures. Ce premier examen permettra d'identifier et de corriger des informations sensibles et/ou des inexactitudes potentielles avant que le rapport ne soit distribué pour commentaires détaillés. Il sera ensuite officiellement transmis à OTLA, à MSI et aux parties prenantes pour deux semaines d'examen. Les commentaires des parties prenantes seront consolidés et incorporés dans le rapport final en tant que de besoin et l'évaluatrice informera OTLA, dans une matrice de commentaires, des raisons pour lesquelles certains commentaires n'ont pas été incorporés.

Si le contenu des résultats, conclusions et recommandations du rapport seront déterminés par l'évaluatrice, le rapport devra être approuvé par l'ILAB/OTLA qui décideront s'il remplit ou non les conditions des TDR. **Tous les rapports, y compris les premiers jets, seront écrits en anglais.**

V. Gestion et soutien de l'évaluation

SFS a recruté Nahla Hassan pour mener cette évaluation. Madame Hassan a 15 ans d'expérience professionnelle de recherches et d'interventions programmatiques dans les domaines de l'aide et du développement social et économique. Elle a une excellente expérience de la recherche qualitative, y compris des évaluations d'impact, des mesures de projets et de recommandations de politiques, dont des évaluations en Égypte pour l'USDOL. Elle se focalise sur l'éducation, le VIH-sida, les droits de l'enfant et la communication dans le développement.

Madame Hassan travaillera avec l'OCFT, SFS et le personnel pertinent de MSI pour évaluer ce projet.

SFS fournira un soutien logistique et administratif à l'évaluatrice, y compris pour ses déplacements (réservations d'hôtel et de transport aérien, achat de billet d'avions, *per diem*) et tous les matériels

requis pour la préparation des produits livrables. SFS sera aussi chargé d'assurer la gestion et la supervision technique nécessaire pour garantir l'uniformité des méthodes et normes techniques

ANNEXE C: Matrice de collecte des données

Question des TDR	Méthodologie	Source(s) données/ moyen de vérification	Partie prenante à interviewer	Documents pertinents à analyser
A. Validité de la structure du projet				
1. La structure du projet est-elle logique et cohérente ? Les objectifs/résultats, les cibles et le calendrier sont-ils réalistes ?	Examen des documents et réunions	Documents projet (PMP – cadre logique - plan d'exécution)	Directeur projet Resp. S&E projet	Documents projet (PMP – cadre logique - plan d'exécution)
2. Les hypothèses sous-tendant la structure du projet étaient-elles basées sur la raison/l'expérience et les facteurs externes impactant sur l'exécution du projet ont-ils été suffisamment pris en compte ?	Examen des documents et réunions/ analyse contexte	Documents projet (PMP – cadre logique - plan d'exécution)	Équipe projet Gouvernement Partenaires OSC/organisations communautaires	Documents projet (PMP – cadre logique - plan d'exécution)
3. Le plan de performance du projet (PMP) et le système de suivi connexe sont-ils pratiques, utiles, suffisants et rentables pour la direction du projet ? À quels problèmes se sont heurtés le PMP et les indicateurs ? la collecte des données ? les rapports ?	Examen des données de suivi et évaluation	TPR	Directeur projet Resp. S&E projet	Tous documents S&E et TPR
4. Comment les données recueillies sont-elles utilisées ? Serait-il possible de les utiliser mieux ?	Analyse document./analyse		Personnel S&E approprié (Maroc et É.-U.)	Tous documents S&E et formulaires collecte données
5. La collecte des données (la base des données) est-elle appropriée pour saisir les informations	Examen des documents et réunions		Directeur projet Directeur MSI Personnel S&E	Rapports S&E / base données/ budget/organigramme et personnel du budget

sexospécifiques ? Faut-il prévoir des mesures budgétaires spécifiques pour collecter ces informations ? Le projet a-t-il les capacités voulues pour recueillir ce genre d'information et mener une analyse de genre ?				
B. Pertinence et adéquation stratégique				
6. L'analyse des besoins menée au début de la préparation et de l'exécution du projet était-elle suffisante ?	Examen document./ KII/ FGD	Toute base de données/évaluation des besoins – compte rendu des réunions avec pouvoirs publics	Personnel projet Parties prenantes (pouvoirs publics – entreprises – femmes – OSC)	Documents projet disponibles / KII & FGD réponses
7. Les indicateurs et les jalons/cibles du projet doivent-ils être modifiés/ affinés afin de mieux saisir l'impact du projet sur les relations entre les sexes ?	Examen document. et réunions	Examen indicateurs projet	Directeur projet / Directeur MSI/ Personnel S&E	Documents S&E et données recueillies
8. Comment faut-il adapter la stratégie du projet pour améliorer l'impact des interventions en faveur de la parité ?	Examen document. et réunions/analyse des lacunes dans avancées du projet		Directeur projet / Directeur MSI/ Personnel S&E USDOL	Descriptif projet Stratégie exécution du projet TPR
9. Dans quelle mesure les objectifs directs du projet sont-ils alignés sur les besoins identifiés au début du projet pour les groupes ciblés directement ou indirectement ?	Examen document./ KII/ FGD	Toute base de données/évaluation des besoins – compte rendu des réunions avec pouvoirs publics	Personnel projet Parties prenantes (pouvoirs publics – entreprises – femmes – OSC)	Documents disponibles projet / KII & FGD réponses
10. Les besoins des parties prenantes ont-ils changé depuis le lancement du projet, affectant la pertinence du	Examen des documents / KII /FGD	Toute base de données/évaluation des besoins – compte	Personnel projet Parties prenantes (pouvoirs publics –	Documents disponibles projet / KII & FGD réponses

projet et de ses interventions ?		rendu des réunions avec pouvoirs publics	entreprises – femmes – OSC)	
C. Avancement et efficacité du projet				
11. Le projet est-il en passe d'atteindre ses objectifs conformément au calendrier? Dans la négative, les obstacles sont: (a) des facteurs que le projet peut contrôler et (b) des facteurs sur lesquels il n'a aucun contrôle ?	Examen des documents / KII / réunions		Directeur projet Resp. S&E Gouvernement (pour obstacles) OSC (organisations femmes)	PMP TPR
12. Comment d'autres initiatives pourtant sur les problèmes au travail et l'autonomisation des femmes et d'autres organisations (OIT, USDOL, USAID et d'autres) interagissent-elles avec les interventions du projet et comment influent-elles sur sa mise en œuvre et ses résultats ?	KII / réunions		Directeur projet Directeur MSI OIT USDOL USAID Ambassade des É.-U. au Maroc	Examen de tous les documents disponibles collectés dans le pays.
13. Quel est le niveau d'engagement du gouvernement, des organisations de patrons et des employés dans le projet ? Comment leur engagement et leur participation (ou leur absence d'engagement et de participation) ont-ils affecté sa mise en œuvre ?	KII/ examen emails	Toute décision des pouvoirs publics/ participation aux réunions et manifestations	Directeur projet Coordinateurs/partenaires projet Gouvernement Syndicats ouvriers Entreprises Organisations patronat	
14. Quelles sont les forces/faiblesses des services d'infrastructure, de formation, de sensibilisation fournis par le projet en termes de ciblage, de conception et de mise en œuvre ?	Examen des matériels /feedback des parties prenantes/ FGD		Bénéficiaires du projet/ participants (femmes elles-mêmes et entreprises)	Feedback des bénéficiaires

D. Efficience de l'utilisation des ressources				
<p>15. Les ressources ont-elles été utilisées de manière efficace ?</p> <p>Les activités appuyant la stratégie ont-elles été rentables ?</p> <p>Pourrait-on obtenir les mêmes résultats (ou de meilleurs résultats) avec moins ou d'autres ressources ?</p>	Examen des documents		<p>Directeur projet</p> <p>Personnel admin & finance</p>	<p>Budget du projet</p> <p>Dépenses du projet</p>
<p>16. Dans quelle mesure les activités prévues sont-elles mises en œuvre en temps voulu et à l'intérieur des prévisions budgétaires inscrites dans le descriptif original et dans les plans de travail suivants du projet ?</p> <p>Présenter brièvement les obstacles rencontrés, comment ils ont été surmontés et à quel coût ?</p> <p>.</p>	Examen des documents		<p>Directeur projet</p> <p>Personnel admin & finance</p>	<p>Budget du projet</p> <p>Dépenses du projet</p>
<p>17. Le projet utilise-t-il ou partage-t-il ses matériels avec d'autres projets, organisations ou partenaires ou bien incorpore-t-il les matériels existants en tant que de besoin ?</p>	Examen des documents		<p>Directeur projet</p> <p>Personnel admin & finance</p>	<p>Budget du projet</p> <p>Dépenses du projet</p>
E. Efficacité des dispositions de gestion				
<p>18. Le projet reçoit-il un soutien politique, technique et administratif approprié de ses partenaires nationaux et internationaux ?</p>	Réunions		<p>Équipe projet au Maroc</p> <p>Équipe projet aux É.-U.</p> <p>Unité soutien du projet (région)</p> <p>Gouvernement</p>	<p>Tout document disponible</p>

<p>19. Les communications entre l'équipe du projet, son siège national et international et le donateur (USDOL) sont-elles efficaces ?</p> <p>Comment les relations entre l'USDOL et l'équipe technique du projet pourraient-elles être améliorées ?</p>	Réunions/analyse		<p>Directeur projet Directeur MSI (Maroc) MSI HQ USDOL</p>	Tout échange de mails
<p>20. Le projet a-t-il créé des mécanismes de partage des connaissances en matière d'égalité entre les sexes ?</p>	Réunions/analyse		<p>Directeur projet Directeur MSI (Maroc) MSI HQ USDOL</p>	Tout échange de mails
F. Impact et orientation vers la durabilité				
<p>21. Quels sont les effets attendus l'intervention a-t-elle sur les relations hommes-femmes ?</p> <p>Quels effets inattendus l'intervention a-t-elle sur les relations hommes-femmes ?</p> <p>Recueille-t-on et analyse-t-on des informations sur les relations hommes-femmes ?</p> <p>Quels sont les effets à long terme possibles sur l'égalité entre les sexes?</p>	<p>KII & réunion des parties prenantes (pour les deux premières questions)</p> <p>Examen documentation pour les deux dernières</p>		<p>Toutes les parties prenantes possibles/réunion des parties prenantes</p>	<p>Système S&E Formulaires de collecte des données Rapports</p>
<p>22. Les interventions du projet ont-elles eu des effets positifs ou négatifs inattendus ou involontaires?</p>	Réunions		<p>Toutes les parties prenantes possibles/réunion des parties prenantes</p>	<p>Système S&E Formulaires collecte donnés Rapports</p>

Dans l'affirmative la stratégie a-t-elle été modifiée ?				
<p>23. Que peut-on dire de l'engagement des parties prenantes de continuer à offrir les services et à utiliser les connaissances/outils acquis durant le projet ?</p> <p>Dans quelle mesure continueront-elles à mener les activités lancées par le projet après sa conclusion et sans le financement de l'USDOL ?</p> <p>Que faudra-t-il faire pour les persuader d'utiliser les compétences acquises ou de lancer de nouvelles activités à l'avenir ?</p>	Examen document. / réunions		<p>Gouvernement Entreprises Syndicats ouvriers Organisations patronales</p>	<p>Descriptif du projet Stratégie de sortie Durabilité</p>
<p>24. Le projet est-il modulable ?</p> <p>Peut-on/doit-on élargir le projet pour toucher les travailleuses et les femmes à la recherche d'un emploi dans d'autres régions du Maroc ? Dans l'affirmative, comment et avec quelles ressources (minimales) ? Quelles sont, le cas échéant, les pratiques prometteuses pouvant être reproduites dans d'autres contextes (semblables) ?</p>	Analyse / réunions		<p>Gouvernement Entreprises Syndicats ouvriers Organisations patronales</p>	Tous documents disponibles

ANNEXE D : Liste des documents examinés

- Célébration de la journée des femmes à Sidi Bernoussi. Programme indicatif
- Vue d'ensemble de l'avancement : Rapport d'évaluation sur le genre
- Wad3éyati : Agir pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans le milieu professionnel au Royaume du Maroc : Analyse de la question par objectifs, interventions/activités, extraits/produits livrables et résultats
- Wad3éyati : Plan de travail, avril 2015
- Wad3éyati : PMP, avril 2015
- Wad3eyati : Budget revu, juin 2015
- Wad3éyati : Principales réalisations, septembre 2015
- Wad3éyati : Descriptif du projet revu, mars 2015
- Conclusions de l'étude de Sidi Bernoussi sur les travailleuses et les femmes à la recherche d'un emploi
- Résumé des principales conclusions de l'étude de Sidi Bernoussi
- Rapports d'avancement technique (TPR) du projet, commentaires sur les TPR par le DOL et réponses aux commentaires par MSI
- Wad3eyati : analyse des audits de genre d'un échantillon d'entreprises

ANNEXE E : Calendrier de collecte des données sur le terrain

Dates du travail sur le terrain : 18 octobre-3 novembre 2015

Date	Organisation	Location
Dimanche 18 octobre		Arrivée à Rabat
Lundi 19 octobre	MSI	Rabat
	Former MSI	
Mardi 20 octobre	AXA AXA CGEM RSE Consulat général É.-U	Casablanca
Mercredi 21 octobre	Association Heure Joyeuse	Casablanca
	Groupe de réflexion de Sidi Bernoussi	Casablanca
	Préfecture de Sidi Bernoussi	Casablanca
Jeudi 22 octobre	MSI MSI	Rabat
Vendredi 23 octobre	Izdihar	Sidi Bernoussi – Casablanca
	Izdihar	
Lundi 26 octobre	Novec	Rabat
	USAID Maroc	Rabat
	MSI	Rabat
Mardi 27 octobre	Anapec Bébés du Maroc	Rabat Rabat
Mercredi 28 octobre	Sanofi	Casablanca
Jeudi 29 octobre	Ministère de l'Emploi	Rabat
Vendredi 30 octobre		Rabat
Lundi 2 novembre		Casablanca
	Maroc Jeux et Sports	Casablanca
Mardi 3 novembre		Départ Casablanca en route vers le Caire

ANNEXE F : Participants à l'atelier des parties prenantes

L'atelier des parties prenantes s'est tenu à Casablanca le lundi 2 novembre 2015

Cette page est laissée intentionnellement en blanc conformément au Federal Information Security Management Act (FISMA) de 2002, Public Law 107-347.